

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení zaměstnanců

Employee Appraisal

Student: Bc. Vítězslav Klein

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Vítězslav Klein**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Hodnocení zaměstnanců**
Employee Appraisal

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne

Podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Andrei Čopíkové za cenné připomínky a odborné rady, jimiž přispěla k tvorbě této diplomové práce. Dále děkuji vedení společnosti KONSTRUKCE Media, s.r.o., zejména výkonnému řediteli Bc. Pavlu Stančovi, za poskytnuté informace.

1. Úvod.....	3
2. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců.....	4
2.1 Pojetí a význam hodnocení zaměstnanců.....	4
2.2 Formy a proces hodnocení	7
2.2.1 Formy hodnocení.....	7
2.2.2 Proces hodnocení.....	8
2.3 Kritéria hodnocení.....	9
2.3.1 Výkon.....	9
2.3.2 Pracovní a sociální chování.....	9
2.3.3 Kompetence.....	9
2.4 Hodnotitel a hodnocený	11
2.4.1 Třistašedesáti stupňová zpětná vazba.....	13
2.4.2 Pětsetčtyřiceti stupňová zpětná vazba	14
2.5 Metody hodnocení zaměstnanců	14
2.5.1 Nesrovnávací metody	15
2.5.2 Srovnávací metody	18
2.6 Hodnotící rozhovor	20
2.7 Zásady implementace systému hodnocení	22
2.8 Typické chyby v hodnocení zaměstnanců.....	23
3. Charakteristika organizace	25
3.1 Obecná charakteristika	25
3.2 Produkty	25
3.2.1 Časopis Konstrukce.....	25
3.2.2 Časopis Silnice Železnice.....	26
3.2.3 Odborné konference a semináře.....	27
3.3 Personální charakteristika	27
4. Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	30
4.1 Zisk a zpracování dat.....	30
4.2 Analýza současného stavu.....	30
5. Návrhy a doporučení ke zlepšení současného stavu.....	31
5.1 Výkonný ředitel.....	32
5.1.1 Popis pracovního místa	32
5.1.2 Kritéria hodnocení.....	32
5.1.3 Způsob hodnocení	33
5.2 Ekonom	34
5.2.1 Popis pracovního místa	34
5.2.2 Kritéria hodnocení.....	35
5.2.3 Způsob hodnocení	35
5.3 Šéfredaktor Konstrukce.....	36
5.3.1 Popis pracovního místa	36
5.3.2 Kritéria hodnocení.....	37
5.3.3 Způsob hodnocení	37
5.4 Šéfredaktor Silnice Železnice.....	39
5.4.1 Popis pracovního místa	39
5.4.2 Kritéria hodnocení.....	39
5.4.3 Způsob hodnocení	40
5.5 Obchodní manažer Konstrukce	41
5.5.1 Popis pracovního místa	41
5.5.2 Kritéria hodnocení.....	42
5.5.3 Způsob hodnocení	42

5.6 Obchodní manažer Silnice Železnice	43
5.6.1 Popis pracovního místa	43
5.6.2 Kritéria hodnocení	44
5.6.3 Způsob hodnocení	44
5.7 Asistentka	46
5.7.1 Popis pracovního místa	46
5.7.2 Kritéria hodnocení	46
5.7.3 Způsob hodnocení	46
6. Závěr	48
Seznam použité literatury	49
Seznam příloh	50

1. Úvod

Tématem této diplomové práce je hodnocení zaměstnanců. Soudobá ekonomika je charakterizována důrazem na efektivitu procesů a výkonnost. Další charakteristikou je nutnost rozvoje potenciálu zaměstnanců jednak s cílem stabilizovat kvalitní zaměstnance dle současné koncepce psychologické smlouvy a zejména pak z důvodu zajištění konkurenční výhody prostřednictvím lidského potenciálu. Zmíněné faktory nabývají stále více na významu a to hlavně u malých a středních podniků, kde zmíněná efektivita a vysoká úroveň potenciálu jsou životně důležité. Hodnocení zaměstnanců může poskytnout vstupní data a podklady pro analýzu a následná opatření ve zmíněných klíčových oblastech, je také účinným nástrojem kontroly, usměrňování a motivace zaměstnanců.

Téma hodnocení zaměstnanců bylo vybráno po konzultaci s výkonným ředitelem společnosti KONSTRUKCE Media, s.r.o. s ohledem na praktickou možnost využití výsledků práce v této společnosti.

Cílem této práce je zdůraznit účelnost a možné pozitivní důsledky hodnocení zaměstnanců, poskytnout přehled metod využívaných pro hodnocení a nastínit návaznost hodnocení zaměstnanců na další personální činnosti. V praktické části pak analyzovat stávající systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti KONSTRUKCE Media, s.r.o. a doporučit návrhy na zlepšení.

Vstupní informace o současném stavu a potřebách budou získány především prostřednictvím rozhovorů s výkonným ředitelem, se zaměstnanci a dále pak na základě interních materiálů společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na čtyři tematické části. V první uvádím teoretická východiska hodnocení zaměstnanců, formy a proces hodnocení, kritéria hodnocení a metody, dále je zdůrazněn význam hodnotícího rozhovoru jako významného motivačního nástroje. Uvádím rovněž zásady implementace systému hodnocení zaměstnanců. Druhá část obsahuje charakteristiku organizace. V další části analyzuji současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. V části poslední pak, na základě zjištění z předchozí analýzy, navrhuji možná opatření a doporučení pro zvýšení efektivnosti systému.

2. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

2.1 Pojetí a význam hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců patří mezi personální činnosti s bezprostředním dopadem na motivaci zaměstnanců a zvyšování jejich aktuálního výkonu. Poskytuje informace o tomto výkonu a dává možnost zpětné vazby. V dlouhodobém horizontu přispívá k plnění strategických cílů organizace prostřednictvím harmonizace organizačních a individuálních pracovních cílů, dále pak je podkladem pro následná rozhodnutí a činnosti, která obohacují nebo usnadňují samotnou realizaci této strategie (Schuler, Huber, 1993); rovněž vede ke zvyšování výkonnosti a růstu konkurenceschopnosti prostřednictvím rozvoje lidského potenciálu. V neposlední řadě může hodnocení zaměstnanců posilovat organizační kulturu, tím, že pomocí kompetenčních modelů jsou definovány priority organizace v této oblasti. Hodnocení zaměstnanců je tedy nedílnou součástí řízení lidských zdrojů.

Tendence porovnávat a hodnotit okolí a sama sebe patří k lidské přirozenosti. Určitá forma hodnocení je tedy nevyhnutelná. V případě, že neexistuje propracované formalizované hodnocení, existuje riziko, že výkonnost pracovníků bude posuzována náhodně a neobjektivně. Toto může ve svém důsledku vést k zásadním problémům s motivací a rovněž se mohou objevit problémy a rozpory v oblasti etiky či práva.

Přestože v systému hodnocení zaměstnanců nalezneme metody zaměřené na hodnocení minulosti, je toto spíše bráno jako výchozí bod pro přijímání následných opatření (než za cíl sám o sobě), protože obecně hodnocení zaměstnanců lze chápat jako na budoucnost orientovaný nástroj, jehož cílem je zvýšit výkonnost organizace jako celku. Hodnocení zaměstnanců by mělo být prostředkem pro směřování společného úsilí s cílem zlepšit situaci organizace i jednotlivých zaměstnanců, nikoli formou nátlaku a hrozby.

Hodnocením zaměstnanců můžeme sledovat celou řadu cílů, nicméně nelze dát všem stejnou prioritu, protože by jednak docházelo k rozmělnění úsilí, jednak by toto vedlo k neúměrně vysokým nákladům. Hroník (2006) uvádí následující možné cíle:

- monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům
- pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování
- identifikovat potenciál zaměstnance
- poskytovat zaměstnanci zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná
- identifikovat potřeby v oblasti rozvoje
- poskytovat zaměstnanci příležitost projednat své ambice s nadřízeným

- zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek)

I z výše uvedených cílů je patrné, že hodnocení zaměstnanců samo o sobě nemá větší význam, ale je nutné je provázat s dalšími činnostmi tak, aby mohlo být využito synergických efektů a hodnocení se nestalo jen zbytečnou administrativní zátěží. K základním navazujícím oblastem patří odměňování a vzdělávání a rozvoj.

Hodnocení musí rovněž být dáváno do souvislosti s dalšími personálně-organizačními fakty, jako je náplň práce (popis a specifikace pracovního místa), kompetenční model, či firemní kultura. Celkový kontext efektivního systému hodnocení zaměstnanců tedy nutně musí být v souladu se směřováním společnosti i s dalšími systémy a dílčími procesy a činnostmi a být s tímto záměrem vytvářen, implementován i průběžně kontrolován a aktualizován. Na druhou stranu vytvoříme-li nevhodná kritéria hodnocení, nezajistíme návaznost systému hodnocení na další personální oblasti nebo systém nevhodně implementujeme, má takovýto systém přesně opačné, tedy silně demotivační účinky.

Systém hodnocení zaměstnanců se často setkává s nedůvěrou účastníků hodnocení. Schuler a Huber (1993) zmiňují následující dva důvody neochoty pro realizaci hodnocení zaměstnanců:

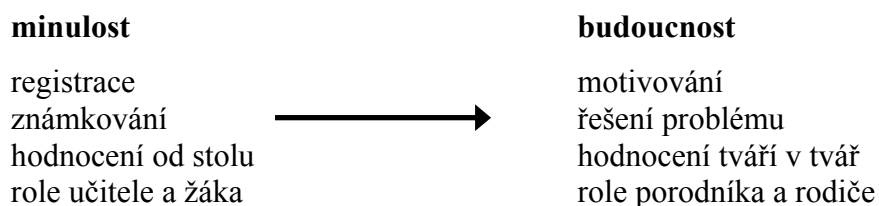
- manažeři kladou důraz na odborné znalosti a technické kompetence spíše než na měkké dovednosti
- manažeři jen zřídka vidí konkrétní výsledky ve smyslu finančních přínosů plynoucích z realizace tohoto systému

Problematickostí kvantifikace finančně vyjádřených přínosů samotného systému hodnocení je nepochybná. Považujeme-li hodnocení zaměstnanců zejména za motivační nástroj, setkáváme se zde s totožnými překážkami při snaze vyhodnotit finanční důsledky jako u jiných motivačních nástrojů – je prakticky nemožné vytrhnout z celého organizačního i individuálního kontextu účinek takového nástroje a zhodnotit jeho „izolovaný“ vliv. Tím spíše bereme-li v úvahu nejen krátkodobé, ale především dlouhodobé hledisko. Nicméně úplná absence či neexistence hodnocení zaměstnanců významně snižuje možnost ovlivňovat jejich výkon a výkonnost.

Zmiňovaný důraz na odborné znalosti a technické kompetence považují dnes již za částečně překonaný, především vzhledem k šíření využívání kompetenčních modelů. Přesto u některých pracovních pozic, především v souvislosti s měřením výkonu a v návaznosti na odměňování, se přirozeně tento přístup udržuje a má své opodstatnění.

Tradiční hodnocení zaměstnanců zaměřené především na výkon a pracovní chování, je v současnosti nahrazováno hodnocením zaměřeným na kompetence. Přejít k postindustrialismu vyvolá odpovídající odezvy i v této personální oblasti. Typické změny související s tímto přechodem jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Obr. 2.1 Porovnání tradičních a současných aspektů hodnocení zaměstnanců (Hroník, 2006)



Tab. 2.1 Prvky strategického systému hodnocení zaměstnanců (Schuler, Huber, 1993)

Staré versus nové metody		
	Hodnocení výkonu	Zaměření na úspěchy
Cíl	hodnocení	dosahování
Úloha manažera	programy kontroly	partnerství
Úloha zaměstnance	pasivní	iniciátor
Pohled	zpětný pohled	pohled do budoucnosti
Výstup	hodnocení výkonu	zlepšený budoucí výkon
Časování	jednou ročně	průběžně
Návaznost	žádné	cíle organizace
Odměňování	založené na hodnocení	založené na přispění zaměstnance
Tematické zaměření	kontrola	sdílení
Kritéria	určeny manažerem	navrženy a částečně určovány zaměstnancem
Rozvojový plán	někdy obsažen	nezbytná součást
Individuální vize	nediskutována	základní prvek plánu
Atmosféra	často konfrontační	podporující

Z výše uvedeného jasně vyplývá orientace na partnerský vztah hodnotitele a hodnoceného s účelem vyjasnit si očekávání, sladit cíle a zlepšovat výsledky jak jednotlivce, tak organizace s jednoznačným zaměřením na budoucnost. Charakteristickým prvkem je rovněž důraz na aktivitu a odpovědnost jedince. Na rozdíl od tradičního systému, kdy hodnocený byl pouze příjemcem určitého „rozsudku“, se tak v současnosti hodnocený zaměstnanec dostává stále více do role partnera a aktivního účastníka hodnocení.

2.2 Formy a proces hodnocení

2.2.1 Formy hodnocení

V souvislosti s hodnocením zaměstnanců rozlišujeme dvě základní formy hodnocení:

Neformální hodnocení

Neformální hodnocení probíhá průběžně během roku, vychází ze situačního kontextu, nahodile a dle potřeby a má tak příležitostnou povahu a subjektivní charakter. Dává možnost poskytovat okamžitou zpětnou vazbu, je součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů i pracovního chování a tedy poměrně účinnou formou usměrňování zaměstnanců.

Formální hodnocení

Formální hodnocení, označované též jako systematické, probíhá periodicky v předem stanoveném časovém intervalu, případně při stanovených událostech (přeřazení zaměstnance na jinou pozici, ukončení pracovního poměru, po skončení zkušební doby apod.). Periodicita by měla být nastavena tak, aby ještě zachovávala aktuálnost informací s ohledem na potřeby podniku (ročně, pololetně, čtvrtletně). Narozdíl od neformálního hodnocení probíhá plánovitě a podle předem daných postupů, standardizovaně. Minimalizuje se tak subjektivita při posuzování a možná napadnutelnost takového hodnocení, důraz by měl být kladen na racionalitu a objektivitu. Výstupem formálního hodnocení jsou příslušné dokumenty, které jsou dále používány pro následující personální a jiná opatření. Koubek (2003) uvádí následující výhody formálního hodnocení:

- je komplexním hodnocením z hlediska znalostí, dovedností a kvalit potřebných k tomu, aby práce byla dělána dobře
- rozpoznává, oceňuje a rozvíjí silné stránky zaměstnance
- rozpoznává slabé stránky zaměstnance a umožňuje jejich efektivnější odstraňování
- umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál zaměstnance
- umožňuje s předstihem rozpoznat možné disciplinární problémy a stížnosti
- orientuje zaměstnance na výkon a vyvíjí na něj v tom směru tlak
- přispívá ke zvyšování pracovní morálky

Z výše uvedeného vyplývá další odlišnost neformálního a formálního hodnocení zaměstnanců: formální hodnocení je orientováno dlouhodobě, do budoucnosti, zatímco neformální koriguje výkon v přítomnosti.

Pro optimální fungování systému hodnocení je nezbytné kombinovat obě tyto formy, protože se vhodně doplňují a kompenzují vzájemné nedostatky.

2.2.2 Proces hodnocení

Proces hodnocení zaměstnanců se skládá z následujících období a pro ně typických činností (Koubek, 2003):

Přípravné období

Základními úkoly tohoto období jsou stanovení předmětu hodnocení, jeho zásad, pravidel a postupů a vytvoření příslušných formulářů. Dále pak analýza pracovních míst, revize popisů a specifikací pracovních míst, na něž navazuje stanovení kritérií a norem výkonu, volba metod hodnocení a určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu. Důležitým krokem této fáze je informování zaměstnanců o účelu, kritériích a normách připravovaného hodnocení.

Období získávání informací a podkladů

Typickými činnostmi v této fázi procesu hodnocení zaměstnanců je sběr informací. Toto se může dít pozorováním při práci, zkoumáním výsledků práce apod. Zjištěné informace musí být odpovídajícím jednotným způsobem dokumentovány.

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

Zabýváme se analýzou a porovnáváním zjištěného skutečného stavu (výkon, chování, kompetence) s očekávaným stavem dle norem, standardů chování a specifikací pracovní pozice v případě kompetencí. Na toto vyhodnocení informací navazuje hodnotící rozhovor o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích vyplývajících z těchto výsledků a možných způsobech řešení nežádoucího stavu.

Zmíněnou třetí fázi však proces hodnocení nekončí, je třeba nadále sledovat výkon hodnoceného, poskytovat pomoc a zpětnou vazbu při zvyšování jeho výkonu a zejména sledovat efektivnost systému hodnocení zaměstnanců jako celku.

Před zahájením celého procesu hodnocení resp. vytváření systému hodnocení je nutné si vyjasnit odpovědi na následující otázky:

- co a koho chceme hodnotit (kritéria)
- jak a čím (metody)

2.3 Kritéria hodnocení

Při stanovování kritérií hodnocení zaměstnanců vycházíme z popisu pracovního místa. Odborná literatura uvádí následující tři oblasti hodnocení zaměstnanců.

2.3.1 Výkon

Do oblasti výkonu můžeme zařadit množství práce a její kvalitu, odpadovost/zmetkovitost, úrazovost, množství obslužených zákazníků, množství reklamací, chybovost, obrat, počet obchodních schůzek apod. Obecně se jedná o objektivní a dobře měřitelné ukazatele. Takovéto hodnocení se nezaměřuje na způsob dosažení, ale výhradně na plnění stanovených cílů, může být navázáno na pohyblivou složku mzdy v závislosti na plnění výkonových norem. Z tohoto důvodu hodnocení výkonu probíhá spíše v kratších intervalech. Příslušné normy musí být jednoznačně definovány a to jak výslovně, tak písemně. Price (1997) však takové navázání hodnocení na odměňování podle výkonu neschvaluje a argumentuje předpokladem, že výkonové odměňování demotivuje více lidí než motivuje. Dle mého názoru záleží především na tom, jak kvalitně jsou dané normy nastaveny a nelze jednoznačně určit, zda využívat hodnocení zaměstnanců pro výkonové odměňování, či nikoli. Dále jistě záleží na konkrétních podmínkách podniku, typu pracovní pozice, stejně jako na organizační kultuře. Hroník (2006) tuto otázku rozebírá na příkladu, kdy 100% variabilní složky platu je dle nastavených kritérií nemožné dosáhnout a zaměstnancům je tedy jejich odměna „krácena“. Má-li být pohyblivá složka odměňování nástrojem účinné motivace, nelze ji využívat formou odebrání za nesplnění, formou trestu. Hodnocení výkonu úzce souvisí s metodou hodnocení podle plnění cílů, *management by objectives* (MBO).

2.3.2 Pracovní a sociální chování

Pracovní chování je reprezentováno např. ochotou přijímat úkoly, dodržováním instrukcí, vynakládaným úsilím při plnění úkolů, ohlašování problémů, hospodárností, dodržováním pravidel, řádnou docházkou atd. Sociálním chováním rozumíme vztahy s kolegy a s nadřízenými, se zákazníky, ochotu k týmové práci apod. V této oblasti hodnotíme způsob dosahování cílů, nikoli výsledek jako takový. Pracovní chování se může v určité míře prolínat s kompetencemi.

2.3.3 Kompetence

Kompetence ve smyslu způsobilosti dosahovat výkonu zahrnují dovednosti, znalosti, vlastnosti, zkušenosti a postoje. Hodnocení kompetencí obvykle probíhá v delších časových intervalech. Může být navázáno na pevnou složku platu na základě principu schopnosti

zaměstnanců vykonávat různě náročné pracovní činnosti. Některé přístupy tuto návaznost odmítají z důvodu duplicity a to na základě předpokladu, že rozvoj kompetencí se projeví zvýšením výkonu a tedy zaměstnanec by byl fakticky za tento rozvoj odměňován dvakrát. Základním nástrojem pro hodnocení kompetencí jsou kompetenční modely, které představují určitým způsobem uspořádané kompetence vycházející z popisů pracovních pozic pomocí rolí a jejich klíčových činností

Konkrétní postup při vytváření kompetenčního modelu (Pilařová, 2008):

- revize popisů pracovních pozic a požadavků na danou pozici, formulace náplně práce dle úloh
- přiřazení úloh jednotlivým rolím
- pro každou úlohu definovat kompetence nezbytné pro úspěšné splnění úlohy
- u každé kompetence definovat škálu úrovní (3-10), důraz na srozumitelnost a odlišnost jednotlivých stupňů (slovně i číselně), pro všechny kompetence stejný počet stupňů
- určení požadovaného stupně kompetence pro každou úlohu
- definovat celofiremní kompetence vycházející z firemních hodnot a jejich požadované úrovně
- výběr klíčových kompetencí ke zvládnutí role – jsou v souladu s firemními hodnotami, odrážejí specifické nároky na zvládnutí dané úlohy, role, pozice
- k souboru klíčových kompetencí přiřadit celofiremní kompetence (je-li stejná kompetence několikrát, bere se nejvyšší požadovaná hodnota)
- převyšuje-li výsledný soubor kompetencí počet 10, následuje další redukce

Pro všechny oblasti hodnocení (výkon, pracovní chování, kompetence) je třeba přesně stanovit, jaký výsledek je žádoucí, akceptovatelný a neakceptovatelný. Toto definování musí být transparentní a srozumitelné. Současně je však nutné si uvědomit, že výkon zaměstnance je rovněž ovlivňován faktory, které sám nemůže ovlivnit (Koubek, 2003):

- špatná organizace práce (nedostatečné využití času, přetížení konkurujícími si úkoly, překrývání pravomocí)
- nepřiměřené zařízení/vybavení
- nedostatek spolupráce ze strany ostatních zaměstnanců
- nedostatečné vysvětlení práce, nedostatečná instruktáž, nedostatky v zadávání úkolů
- nevhodné uspořádání pracoviště
- životní podmínky zaměstnance

- štěstí
- aj.

Při tvorbě systému hodnocení musíme respektovat existenci těchto faktorů, které nejsou v moci zaměstnance a zohlednit je při návrhu konkrétních kritérií. Snahou podniku je samozřejmě minimalizovat vliv těchto faktorů. Kolize systému hodnocení a zmíněných úzkých míst organizačního uspořádání má dvojí negativní efekt – neefektivnost procesů a demotivaci zaměstnanců. Na druhou stranu nelze těmito faktory nepřiměřeně omlouvat nízký pracovní výkon zaměstnance.

Kromě aktuálního stavu je vhodné sledovat rovněž trendy – zda má výkon rostoucí, klesající, kolísavý, či stabilizovaný projev a analyzovat možné příčiny těchto tendencí.

2.4 Hodnotitel a hodnocený

Hodnotit výkon zaměstnance může více osob. Zřejmě nejvýhodnější a nejobvyklejší je hodnocení přímým nadřízeným, protože přímý nadřízený by měl být dobře seznámen s úkoly svého podřízeného i podmínkami, za nichž práci vykonává. Navíc může velmi dobře využívat jak formální, tak neformální hodnocení zaměstnance a vhodně obě tyto formy kombinovat. Formální hodnocení je vyústěním dlouhodobého průběžného sledování výkonu a chování a bude pravděpodobněji zaměstnancem akceptováno. Možnou nevýhodou může být v některých případech nedostatečná autorita nadřízeného.

Další možným hodnotitelem je personalista. Tato role mu je přidělena především v případě, že pracovní pozice hodnoceného zaměstnance nemá přímého nadřízeného. Takové organizační schéma lze vyzkoušet například ve výzkumných týmech, právnických firmách apod. Personalista sumarizuje výsledky dílčích hodnocení jednotlivých vedoucích týmů, v nichž hodnocený působí, případně je-li hodnocení orientováno na vyhledávání vhodných zaměstnanců pro nové úkoly organizace (Koubek, 2008). V ostatních případech je personalista spíše konzultantem.

Obecné role personálního útvaru a přímých nadřízených hodnocených zaměstnanců jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 2.2 Role personálního útvaru a nadřízených hodnocených zaměstnanců (Mathis, Jackson, 2008)

Personální útvar	Nadřízení
Vytváří a udržuje systém hodnocení	Hodnotí výkon zaměstnanců
Školí hodnotitele	Vyplňují formální dokumenty hodnocení
Plánuje časový harmonogram hodnocení	Procházejí výsledky hodnocení se zaměstnanci
Prověřuje výsledky hodnocení	Identifikují oblasti pro rozvoj

Subjektivní interní pohled a určitou provozní slepotu při hodnocení lze eliminovat využitím externího hodnotitele, nejčastěji psychologa. Tento typ hodnocení je využíván pro hodnocení dílčích aspektů pracovního výkonu, případně pro hodnocení potenciálu.

Je-li významnou součástí náplně práce kontakt se zákazníky, ať už interními nebo externími, může cennou zpětnou vazbu (jak o výkonu, tak zejména o chování) poskytnout pohled zákazníka. Vzhledem k riziku negativního hodnocení zaměstnance v případě nespokojenosti s výrobkem (službou) jako takovým, není na tomto typu hodnocení možné stavět klíčová personální rozhodnutí. Rovněž z pohledu organizace se nemusí požadavek na spolupráci klientů při hodnocení zaměstnanců touto formou jevit jako výhodný. Může totiž vzbuzovat dojem, že organizace nemá pod kontrolou výkon svých zaměstnanců a pochybuje o jeho kvalitě.

Přijatelnou spolehlivost a zároveň pravděpodobnou vysokou míru akceptace hodnoceným může zajistit hodnocení spolupracovníků. Ti znají dobře jak povahu práce, tak pracovníka a jím podávaný výkon. Nevýhodou však může být nízká ochota angažovat se v takovém hodnocení i možnost zkreslování hodnocení v důsledku osobních vztahů mezi hodnotiteli a hodnoceným.

K méně častým hodnotitelům patří nadřízení. Hodnocení nadřízeného jeho přímými nadřízenými se setkává se dvěma zásadními problémy – je-li hodnocení zaměstnance (nadřízeného) anonymní, mohou mít hodnotitelé tendenci vyřizovat si účty a záměrně škodit. Naopak v případě neanonymního hodnocení se objevuje snaha zalíbit a hodnocení zaměstnance opět neodpovídá realitě. Tento typ hodnocení se navíc změřuje pouze na chování, protože hodnotitelé neznají důkladně povahu práce nadřízeného.

Velmi oblíbenou formou využívanou v systému hodnocení zaměstnanců je sebehodnocení. Toto hodnocení v podobě zprávy o výsledcích práce, plnění cílů a vyplnění formuláře se s výhodou používá i jako příprava hodnoceného na hodnotící pohovor. Ačkoli se

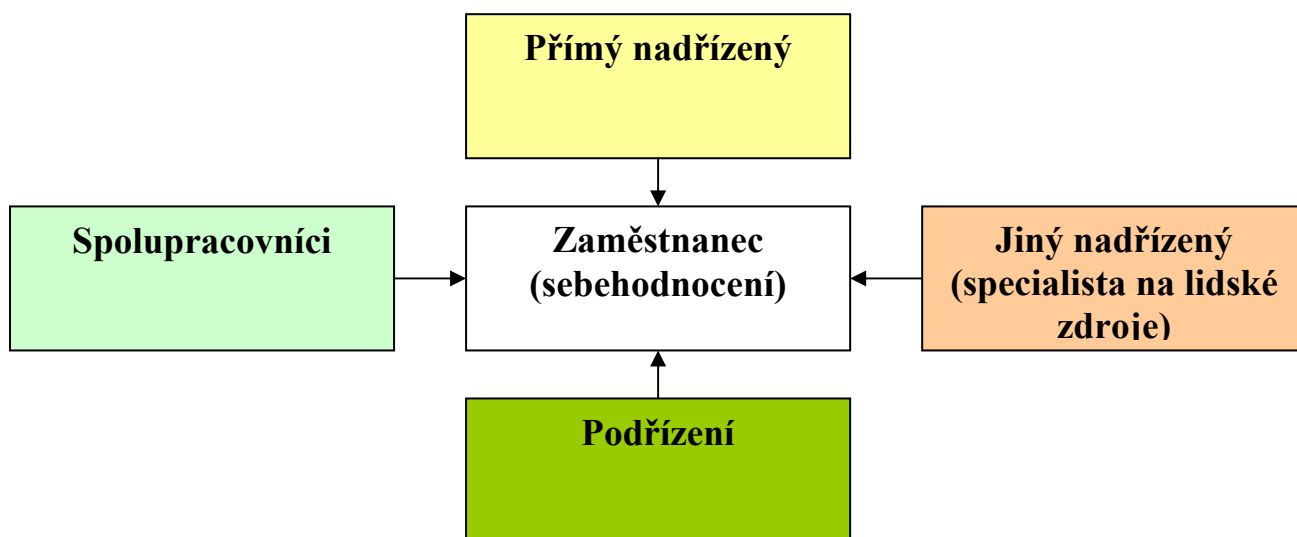
může projevit tendence hodnoceného zaměstnance se podceňovat, nebo přeceňovat, zaměstnanec si spíše uvědomí požadavky své práce i to, jak se mu je daří plnit (Koubek, 2008). Výsledky sebehodnocení se v takové případě porovnávají s výsledky hodnocení provedeného jiným hodnotitelem a je vedena diskuse s cílem shody během hodnotícího rozhovoru. Forma sebehodnocení se těší značné oblibě také z toho důvodu, že „pomáhá zlepšit výkon zaměstnance prostřednictvím zvýšené odpovědnosti vůči organizačním cílům.“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 144)

Je zřejmé, že role hodnotitele je poměrně složitá. A hodnocení zaměstnance bude pravděpodobně subjektivně ovlivňováno. Navíc výstupy z hodnocení od různých hodnotitelů mají své výhody, ale i nevýhody. Proto, v zájmu co největší objektivity, se používá níže uvedená metoda hodnocení, která minimalizuje možnost jednostranného účelového hodnocení zaměstnance a poskytuje tak pravdivější a komplexnější obraz jak o jeho pracovním výkonu, tak o pracovním chování.

2.4.1 Třistašedesáti stupňová zpětná vazba

Někdy také označováno jako hodnocení 360°. Jedná se o systematické získávání údajů o výkonu zaměstnance z několika různých zdrojů. Na základě získaných údajů je pak poskytována zpětná vazba. Modelové zobrazení metody a jednotlivé hodnotitele znázorňuje následující obrázek.

Obr. 2.2 Pracovní hodnocení 360°



Obecně můžeme rozlišovat zdroje hlavní (primární), k nimž patří přímý nadřízený, spolupracovníci a přímí podřízený a zdroje vedlejší – nadřízený nadřízeného, externí

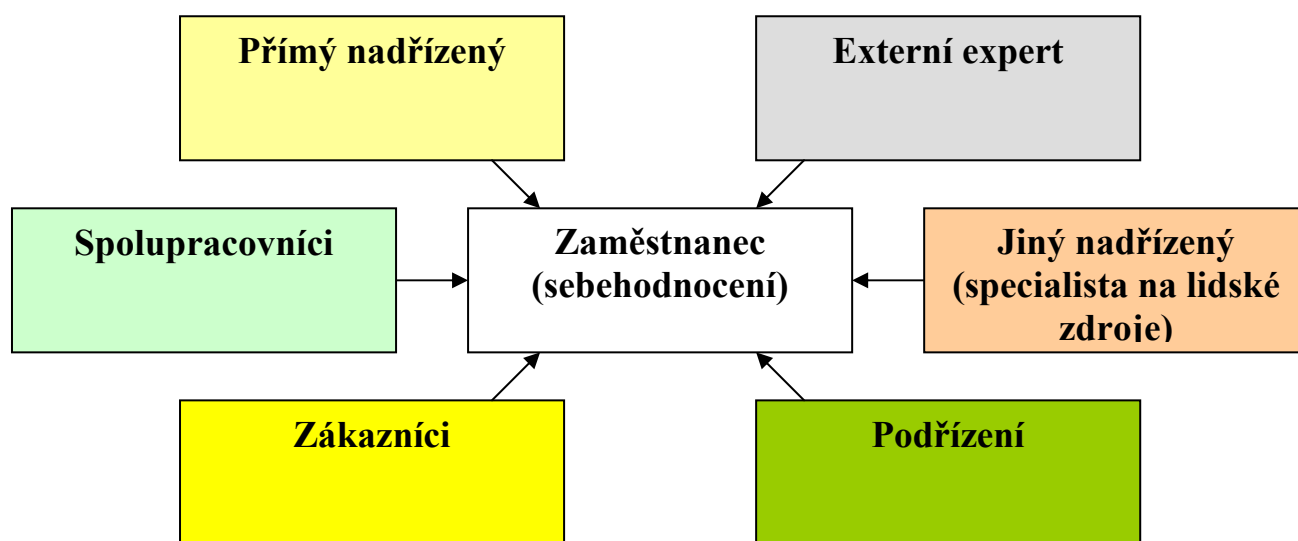
hodnotitel, zákazníci apod. Záleží na podmínkách konkrétní organizace (počtu zaměstnanců, organizační struktuře), které zdroje bude preferovat a zařadí je do toho typu hodnocení. Nicméně uvedené hlavní zdroje by měly být součástí hodnocení pomocí 360° zpětné vazby vždy.

Přes nesporné výhody jimiž jsou důkladnost, systematickosti a komplexnost, je využitelnost této metody omezená. Je vhodná pro rozvoj kariéry a pro rozpoznávání silných a slabých stránek hodnocených, ale už méně vhodná pro rozhodnutí týkající se stanovování platů nebo ukončování pracovního poměru (Robbins, Coulter, 2004).

2.4.2 Pětsetčtyřiceti stupňová zpětná vazba

Jedná se o rozšířenou podobu 360° zpětné vazby, kdy základní zdroje (hodnotitelé) jsou doplněné o zdroje (hodnotitele) dodatečné. Nejčastěji se model rozšiřuje o externí zákazníky či externí experty (např. psycholog).

Obr. 2.3 Pracovní hodnocení 540°



2.5 Metody hodnocení zaměstnanců

Metody hodnocení zaměstnanců můžeme rozdělit do dvou základních skupin:

- nesrovnávací
- srovnávací

2.5.1 Nesrovnávací metody

Hodnocení podle plnění norem

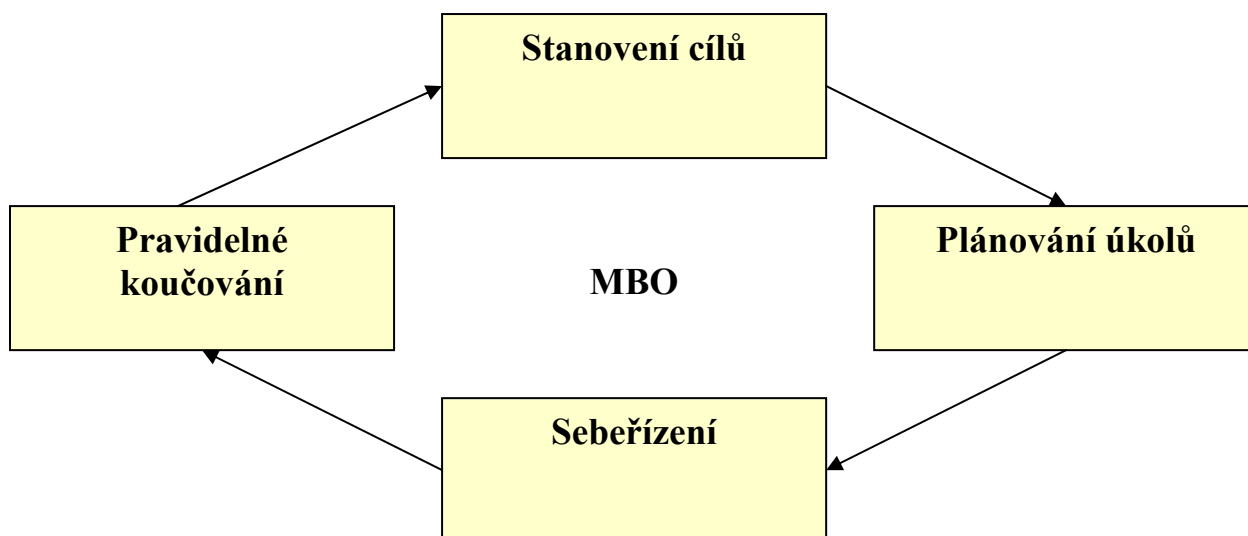
Tato metoda hodnocení je zřejmě nejobjektivnější, protože při vhodně nastavených kritériích lze snadno měřit odváděný výkon a porovnat tak, zda bylo dosaženo stanovených objemů výkonu. Nicméně její využití je omezeno na práce rutinního charakteru a zejména manuálního charakteru. Proto je vhodná např. pro dělníky.

Hodnocení podle plnění cílů (MBO)

Hodnocení podle cílů je využíváno jak pro manažery, tak pro specialisty i výkonné zaměstnance. Jedná se o poměrně univerzální nenáročnou metodu. Úvodním krokem je stanovení cílů a to kaskádovitě od strategických cílů organizace k individuálním cílům zaměstnance, přičemž je důraz kladen na měřitelnost takto stanoveného cíle. V této souvislosti uvádí Hroník (2006) zajímavý paradox, jenž do určité míry relativizuje důležitou charakteristiku efektivně stanoveného cíle – měřitelnost a sice, že čím lépe jsme schopni změřit určitou proměnnou, tím tato proměnná má menší vypovídací hodnotu nebo je méně podstatná. Na stanovení cílů (co se má udělat) navazuje stanovení úkolů (jak se má udělat), tedy zpracování plánu postupu, dále vytváření podmínek pro úspěšnou realizaci a průběžné měření a posuzování plnění cílů s případnou modifikací či přijetím nápravných opatření. Základním předpokladem pro efektivní využívání této metody je vysoká míra motivace zaměstnance a schopnost sebeřízení. Dalšími faktory ovlivňujícími akceptaci této metody jsou jasné a stručné formulace cílů a participace zaměstnanců při stanovování plánu.

Pro každé hodnotící období stanovujeme obvykle 3-5 cílů, přičemž 1-3 jsou zaměřeny na výkon, 1-2 na rozvoj potenciálu a 1-2 na pracovní chování.

Obr. 2.4 Cyklický průběh metody MBO (Hroník, 2006)



Metoda klíčových událostí

Spočívá v zaznamenávání pozitivních i negativních projevů chování a událostí během daného časového období. Jedná se o metodu časově a administrativně nenáročnou, účinně předchází jedné z typických chyb při hodnocení – efekt posledního dojmu, kdy je hodnotitel ovlivněn zejména událostmi bezprostředně předcházejícími hodnocení. Metoda klíčových událostí rovněž umožňuje vysledovat opakující se události a je tak vhodným podkladem pro přijetí odpovídajících opatření. Nevýhodu lze spatřovat v nutnosti pořizovat záznamy pravidelně. Rovněž vymezení toho, co už je klíčovou (kritickou) událostí je nejednoznačné a může docházet ke zkreslování při interpretaci. Tomu lze částečně předcházet detailním popisem dané události a konkrétností při zaznamenávání.

Hodnotící stupnice

Především u malých podniků se využívá tato univerzální metoda hodnocení zaměstnanců, kde se jednotlivé aspekty práce hodnotí každý zvlášť – množství, kvalita, aj. (Koubek, 2003) Hodnotící stupnice mohou být:

- **slovní** (verbální), kde úroveň výkonu je popisována slovně, např. výborný, velmi dobrý apod., nebo je hodnotiteli předložen odstupňovaný popis situace či charakteristiky výkonu
- **číselné** (numerické); každé kritérium práce je odstupňováno podle číselných hodnot; takto je usnadněno souhrnné hodnocení výkonu pomocí součtu, průměru nebo váženého průměru dosažených bodů. Číselné stupnice se používají v několika

formách: trojdílné, čtyřdílné, pětídílné (1-5; 0-4; 1-3-5-7-9 apod.) a vícedílné. Snahou je vytvořit takovou stupnici, která na jedné straně poskytuje dostatečný prostor pro diferenciaci mezi hodnocenými zaměstnanci a na straně druhé je praktická a nenáročná na používání. Z tohoto pohledu se jeví jako nejvýhodnější pětídílná stupnice – zde lze očekávat Gaussovo rozložení, tedy hodnocení v oblasti střední hodnoty dosáhne přibližně 54-60% zaměstnanců, hraniční hodnoty pak okolo 3% hodnocených (Hroník, 2006). Nevýhodou číselné stupnice je nejasnost při přidělování bodů jednotlivým úrovním hodnoceného kritéria.

- **grafické**; hodnocení jednotlivých kritérií je vyznačeno na úsečce, souhrnné hodnocení je pak vyjádřeno křivkou spojující body na jednotlivých úsečkách, takto je možno přehledně zjistit silné a slabé stránky výkonu
- **kombinované** stupnice, tedy číselné stupnice doplněné slovním komentářem eliminují zmíněnou nevýhodu numerických stupnic. Každé úrovni výkonu je tedy kromě bodového ohodnocení přiřazen komentář popisující daný výkon.

V případě používání hodnocení pomocí stupnic je rovněž nezbytně nutné specifikovat jednotlivé úrovně kritérií – co znamenají „minimální požadavky“, co je považováno za „časté absence“ atp. Tato metoda je však, je-li formulář pečlivě připraven s ohledem na požadavky pracovního místa, považována za nejvhodnější (Koubek, 2008).

Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování

Pro tuto metodu je častěji používán anglický akronym BARS znamenající *behavioral anchored rating scales*. Je kombinací hodnotících stupnic a metody klíčových událostí. Rozlišujícími kritérii úrovně výkonu jsou pak právě tvrzení klíčových (kritických) případů. Popis událostí je založen na skutečně pozorovatelném chování. Využití metody BARS poskytuje vhodné podklady pro definování rozvojových cílů.

Nucená volba

Hodnocenému zaměstnanci jsou předloženy různé výroky, z nichž volí ten, který nejvíce odpovídá jeho názoru. Na základě odpovědí jsou pak stanoveny oblasti, které je třeba u zaměstnance rozvíjet.

Mystery shopping a mystery calling

Podstatou této metody je pozorování hodnoceného zaměstnance při práci. Metoda má využití pro hodnocení pracovního chování, kdy je hodnocený vystaven simulovaným situacím

jako je předstíraný nákup, stížnost apod. Pozoruje a hodnotí se např. zákaznický přístup. Jedná se o velmi vhodný podklad pro definování rozvojových potřeb.

Assessment centra

Assessment centra jsou moderní metodou využívanou buď pro výběr zaměstnanců nebo pro hodnocení a rozvoj. Z tohoto pohledu jsou účastníci programu vystaveni plnění řady úkolů simulujících běžnou praxi a to individuálně i týmově, často záměrně za okolností vyvolávajících stres. Hodnotí se především pracovní chování u vedoucích zaměstnanců. Součástí hodnocení mohou být rovněž osobnostní testy a testy schopností. Assessment centra tak představují soubor vhodně kombinovaných případových studií, simulací a hraní rolí.

Testování a pozorování pracovního výkonu

Při této metodě hodnocení zaměstnanců se využívají psychologické testy znalostí a dovedností. Metoda má využití u specifických profesí jako jsou řidiči, piloti, operátoři apod.

Sociogram

Metoda je orientována na hodnocení pracovního chování, přístupu hodnoceného zaměstnance. Zjišťují se vazby, vzájemné vztahy (pozitivního směru, negativního směru, nulového směru) ve skupině pomocí srovnávání sebehodnocení a hodnocení druhými.

2.5.2 Srovnávací metody

Stanovení pořadí

Zaměstnanci jsou seřazeni podle daných kritérií od nejlepšího po nejhoršího zaměstnance. Výhodou metody je její jednoduchost a rychlost vyhodnocení, na druhou stranu jsou rozdíly mezi zaměstnanci nejasné a nerovnoměrné.

Bodovací metoda

Tato metoda jasněji definuje rozdíly mezi zaměstnanci. Hodnotitel má určitý počet bodů, který rozděluje mezi hodnocené zaměstnance. Z výsledného hodnocení jsou tak distance mezi zaměstnanci zřejmé a metoda je tak objektivnější než prosté stanovení pořadí.

Párové srovnávání

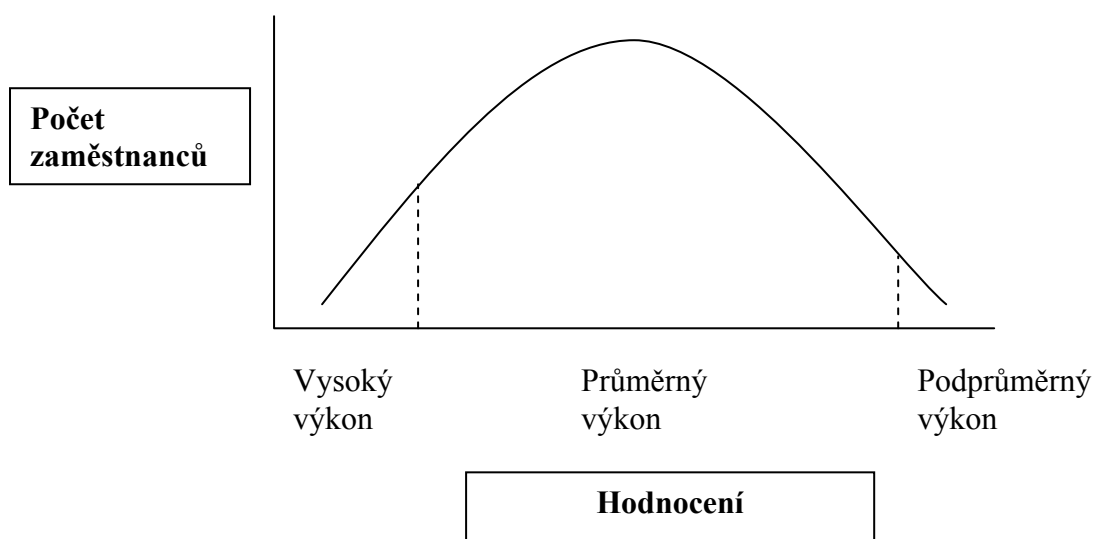
Podstatou této komparativní metody hodnocení zaměstnanců je porovnávání zaměstnance na prvním místě určitého seznamu (abecedního) se zaměstnancem na místě druhém dle určitého hodnotícího kritéria. Hodnotitel vybere lepšího z daného páru a poté porovnává prvního zaměstnance ze seznamu se zaměstnancem na třetím místě. Postupuje se

tak dlouho, dokud není porovnán každý s každým. Tato metoda je vhodná v případě, že nelze jednoznačně změřit výsledek nebo chceme porovnávat celkový výsledek (výkon, chování i kompetence).

Nucené rozdělení

Jednou z variant této metody je metoda 20-70-10, kterou vytvořil Jack Welch, kdy jsou zaměstnanci podle jejich výkonu přiřazováni do skupin tak, že 20% spadá do skupiny podávající velmi vysoký výkon, 70% průměrný výkon a 10% podprůměrný výkon. Jiní autoři uvádějí poměr 30:60:10. Tato metoda nemá smysluplné použití u malých skupin zaměstnanců.

Obr. 2.5 Grafické znázornění nuceného rozdělení



Komparativní metody se obecně používají především tam, kde lze stanovit měřitelná kritéria (finanční objem získaných zakázek, fluktuace zákazníků, náklady na dosažení obratu apod.) a tam, kde je výrazně soutěživé a individualistické prostředí, zvláště když toto hodnocení je přístupno všem zúčastněným. V takovém případě však nelze očekávat, že na pracovišti bude probíhat optimální spolupráce a sdílení informací, rovněž zaměstnanecké vztahy budou pravděpodobně značně napjaté.

Další typický znak srovnávacích metod a rozšíření pohledu na firemní kulturu uvádí Koubek (2008), který zmiňuje návaznost systému hodnocení na odměňování – považuje srovnávací metody za nevhodné pro tento účel, protože nejhorší zaměstnanec v jedné skupině může být lepší než nejlepší zaměstnanec ze skupiny jiné. Z tohoto důvodu je hodnocení na základě komparativních metod vhodné hlavně pro vytváření soutěživého prostředí

a motivaci k vyšším výkonům uvnitř skupiny. Už méně je podporována kooperace zaměstnanců.

Uvedené metody hodnocení pokrývají různé části projevu zaměstnanců (výkon, chování, kompetence) a jsou různě časově zaměřené (minulost, přítomnost, budoucnost), ačkoli se některé z nich ve své působnosti překrývají nebo zahrnují širší oblast. Vzhledem k rozdílné vhodnosti použití té které metody a s ohledem na cíle hodnocení v podmínkách konkrétní organizace je vhodné metody kombinovat. Při hodnocení zaměstnanců pouze jednou metodou nezajistíme odpovídající návaznost na odměňování a rozvoj, nedokážeme zároveň jednoznačně stanovit cíle a úkoly a vést zaměstnance k aktivnímu zapojení. Není takto rovněž možné systematicky kombinovat formální a neformální hodnocení. Na druhou stranu počet metod by měl být co nejmenší při zachování požadovaných výstupů tak, aby se užívané metody hodnocení nestaly zbytečnou administrativní zátěží navíc.

2.6 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je z pohledu hodnoceného finální fází celého procesu hodnocení. Podstatou je shrnutí průběžného hodnocení, hodnotitel hodnoceného seznamuje s výsledky, s tím, jak posuzuje jeho výkonnost, schopnost zvládat nároky pozice, dále podává zpětnou vazbu na pracovní chování a osobní vlastnosti zaměstnance, hodnotí míru identifikace hodnoceného s firmou a jeho loajalitu. (Mikuláščík, 2003)

Hodnocený pak má prostor vyjádřit své názory na samotné hodnocení zaměstnanců, hodnocení sebe sama, na podmínky práce a způsob dosahování cílů, vyjasňují se také vzájemná očekávání.

V neposlední řadě je hodnotící rozhovor příležitostí k získání spolupráce zaměstnanců pro společné cíle, posílení týmu a posílení neformální autority.

Hodnotící rozhovor má tyto základní fáze:

- úvodní zdvořilostní a rozechřívací část
- zpětná vazba
- formulace cílů
- závěr a sdělení dalších informací

Účelem první fáze je navození přátelské atmosféry a atmosféry spolupráce. Hodnotitel přivítá hodnoceného, sdělí časový rozsah a zopakuje účel hodnotícího rozhovoru. Lze využít také tzv. small talks, tedy krátké konverzace na neutrální téma.

Ve fázi poskytování zpětné vazby se s výhodou používá postup, kdy nejprve hodnocený vyjadřuje svůj názor na uplynulé období – s čím byl spokojen, kde vidí rezervy apod. Teprve poté sděluje svůj pohled hodnotitel. Takto se minimalizuje tendence zaujímat a priori defenzivní postoj ze strany hodnoceného, který, v případě kritiky, spíše než hledání řešení a konstruktivního stanovení cílů pro další období se snaží hájit svůj výkon, hledat důvody neúspěchu v jiných faktorech apod.

Třetí fáze je již jednoznačně orientována na budoucnost. Stanovujeme zde individuální cíle v návaznosti na cíle organizace. Nejprve však dáme opět možnost hodnocenému, aby je navrhl sám, a to jak výkonové, tak také rozvojové. Teprve v případě potřeby hodnotitel tyto cíle koriguje a doplňuje. Je zřejmé, že cíl, který hodnocený sám sobě navrhne bude pravděpodobněji dosažen, vzhledem k jeho akceptaci a motivaci hodnoceného. Úkolem hodnotitele je zajistit soulad individuálních a organizačních cílů a dosáhnout souhlasu hodnoceného s těmito cíli.

Závěr a sdělení dalších informací zahrnuje zopakování si klíčových bodů, na nichž se strany dohodly a dalších postupů vyplývajících jak ze stanovených cílů, tak ze zaznamenaných návrhů a očekávání. Následuje poděkování a rozloučení.

Uvedená struktura je v souladu s předpokladem, že je podstatně výhodnější dát nejprve prostor k sebehodnocení a teprve poté se přechází k hodnocení zaměstnance nadřízeným.

Další předpokladem je vyhnutí se diskusi o odměňování v klasickém hodnotícím rozhovoru. Hodnotící rozhovor v případě takové diskuse často vede k boji o úpravu platu ze strany hodnoceného, významně ovlivňuje jeho postoj a značně ztěžuje základní účel hodnotícího rozhovoru – hledání možností zvyšování efektivity a kvality práce. Proto se pro tuto diskusi vyhrazuje zvláštní setkání.

Pro zajištění efektivity hodnotícího rozhovoru je nezbytná příprava obou účastníků. Hodnocený může obdržet předem formulář pro sebehodnocení, které by ve vlastním zájmu měl zodpovědně vyplnit. Každopádně však musí počítat s typickými otázkami, které se při hodnotících rozhovorech vyskytují (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- Jaká opatření (náměty) na zlepšení výkonu (u sebe, pro pracoviště, pro firmu jako celek) byste navrhoval/a?
- Co se vám od posledního hodnocení obzvláště podařilo a v čem naopak potřebujete zlepšit?

- Jaké změny by přispěly ke zlepšení vašeho pracovního výkonu?
- Co potřebujete rozvíjet (doplnit) z hlediska vzdělávání, školení?
- Jaké máte představy o svých dalších aktivitách ve firmě?
- Jak vidíte svou perspektivu ve firmě?
- Jaké jsou vaše představy a očekávání týkající se zaměstnání ve firmě?
- Jak jste spokojen/a s dosavadní pracovní činností ve firmě?
- apod.

Uvedené příklady otevřených otázek jasně směřují k hodnocení minulého a současného výkonu, k možnostem zlepšení výkonnosti hodnoceného a k jeho aspiracím.

Příprava hodnotitele spočívá, vedle znalosti metodiky vedení hodnotícího rozhovoru, zejména v prostudování si záznamů hodnocení zaměstnance (hodnocení klíčových událostí, úroveň plnění stanovených cílů dle MBO, aj.). Navíc všechny relevantní dokumenty by měl mít hodnotitel během hodnotícího rozhovoru u sebe.

2.7 Zásady implementace systému hodnocení

Kvalitně vytvořený systém je nutným předpokladem pro úspěšnou implementaci a efektivní využívání. Je rovněž nezbytné vhodné načasování tvorby i realizace a napojení na ostatní systémy.

Základní faktory úspěšné implementace dle Hroníka (2006) a Pilařové (2008):

- jasná podpora top managementu
- soulad s organizační kulturou
- návaznost na strategické cíle organizace
- akceptovatelnost pro zaměstnance
- relativní administrativní nenáročnost
- zaměřenost jak na hodnocení, tak také na rozvoj (návaznost na další HR systémy)
- nepřetržitost a vyhodnocování efektivity
- implementace ve vhodné vývojové fázi organizace
- implementace od managementu směrem k výkonným zaměstnancům

Souladem hodnotícího systému s organizační kulturou se rozumí především nastavení kritérií hodnocení vzhledem k existující/žádoucí kultuře. Výrazně výkonově orientovaná individualistická kultura vyžaduje jinak definovaná kritéria hodnocení než kultura zaměřená na vztahy a kooperaci zaměstnanců. Tento fakt již byl zmíněn v souvislosti s komparativními metodami hodnocení zaměstnanců v kapitole 1.4 Metody hodnocení zaměstnanců.

Nepřípustná je situace, kdy se zaměstnanec žádným způsobem nepodílí na tvorbě systému hodnocení a dozví se o něm pár dní před plánovaným hodnotícím rozhovorem. Takový přístup je obvykle kontraproduktivní a nízkou mírou akceptace snižuje efektivitu systému hodnocení zaměstnanců (Hroník, 2006). Je tedy vhodné zajistit určitou míru participace hodnocených jak při stanovování kritérií hodnocení, tak zejména stanovování cílů pro další období.

Jak již bylo uvedeno dříve, je nutné provázat nový resp. modifikovaný hodnotící systém s ostatními systémy, minimálně tedy s odměňováním a rozvojem a s popisy pracovních míst. Systém hodnocení fungující pouze sám o sobě, kdy není možno s výsledky hodnocení nakládat jiným způsobem, než je pouze konstatovat, se jeví jako plýtvání zdroji.

Poměrně významným faktorem pro úspěšnou implementaci změny je vývojová fáze organizace. Jako ideální se jeví fáze, kdy je organizace již dostatečně stabilizována, podnikatelská činnost jasně vyhraněna a jsou poměrně efektivně vykonávány typické procesy. Management se tak může více soustředit na implementaci systému za účelem posílení controllingu případných nežádoucích odchylek a dalšího zvyšování efektivity.

Nesprávný postup při implementaci systému hodnocení může znehodnotit i jinak kvalitně vytvořený systém. K negativním důsledkům pak patří především formálnost přístupu, neochota k otevřené zpětné vazbě nebo dokonce úplné nevyužívání systému hodnocení (Pilařová, 2008). Závažnost existence těchto problémů při hodnocení roste v případě navazujících systémů. Zkreslené informace vycházející z laxního přístupu k hodnocení (zejména ze strany hodnotitele) nemohou být podkladem pro správná navazující rozhodnutí, snižuje se efektivita celku. Minimálně však vždy dochází k plýtvání časem a zdroji, demotivaci a poklesu důvěry zaměstnanců.

2.8 Typické chyby v hodnocení zaměstnanců

Během samotné realizace hodnocení se objevují typické chyby, které toto hodnocení mohou zcela znehodnotit. Výsledky hodnocení ovlivněného jedním nebo více vlivy, které jsou uvedeny níže, jsou pak nerelevantním podkladem pro odpovídající rozhodnutí a jako takové mohou zapříčinit neefektivnost následně přijatých opatření. Typické chyby při hodnocení zaměstnanců:

- **neschopnost konstruktivně kritizovat**; je třeba důsledně spojovat pozorované chování s konkrétními událostmi
- **osobní zaujatost**

- **efekt svatozáře**; jeden aspekt chování ovlivňuje celkové hodnocení
- **haló efekt**; hodnotitel je ovlivněn prvním dojem; postoj k jedinci je na delší dobu neobjektivní
- **poslední dojem**; hodnotitel je ovlivněn posledními událostmi, které předcházely hodnocení; je pravděpodobné, že projev chování zaměstnance v tomto období je zkreslován snahou na poslední chvíli udělat dobrý dojem
- **středová tendence**; hodnotitel hodnotí všechny zaměstnance jako průměrné
- **efekt mírnosti**; hodnotitel všechny zaměstnance lehce nadhodnotí a vyhýbá se tak možným střetům
- **efekt přísnosti**; podhodnocování všech zaměstnanců
- **chyba projekce**; projekce vlastních nedostatků/předností hodnotitele do hodnocení zaměstnanců
- **diálela**; hodnotitel na základě jedné vlastnosti hodnoceného usuzuje, že u zaměstnance jsou přítomny i některé další zdánlivě související vlastnosti
- **chyba kontrastu**; kontrast zvyšuje viditelnost některých jevů, což může znamenat přeceňování/podceňování určitých projevů chování
- **sériový efekt**; při větším počtu hodnocených není hodnotitel schopen dostatečné diferenciaci
- **sebeuspokojující proroctví**; hodnotitel vnímá především všechny signály, které potvrzují jeho teorii o projevu zaměstnance; signály, které jeho teorii nepotvrzují, nevnímá, ani si je neuvědomuje
- **Pygmalion efekt, Golem efekt**; hodnotitel svá očekávání natolik hodnocenému signalizuje v průběhu období, že jej sugestivně ovlivňuje a způsobuje, že hodnocený tomuto vlivu podléhá

Obecně je za účelem vyvarování se chyb vhodná důkladná příprava hodnotících kritérií a metod hodnocení, všech relevantních dokumentů, plánu (postupu) hodnocení, příprava hodnotitelů a správná komunikace účelu hodnocení směrem k zaměstnancům (Koubek, 2008).

3. Charakteristika organizace

3.1 Obecná charakteristika

Vydavatelství KONSTRUKCE Media, s.r.o. vzniklo v roce 2002. Od zahájení činnosti je stěžejním produktem odborný časopis zaměřený na pozemní stavitelství – Konstrukce. V květnu 2006 bylo zahájeno vydávání časopisu Silnice Železnice. Oba tyto tituly jsou distribuovány k partnerským redakcím po celé Evropě. Zároveň mají také svou internetovou podobu. Vydavatelství zajišťuje rychlý a kvalitní transfer informací o progresivních a moderních technologiích, technice, výrobcích a službách v oborech stavebnictví, strojírenství, hutnictví a energetiky. Díky své kvalitě a účinnému cílení na příslušné skupiny, jsou tituly využívány pro firemní komunikaci a podporu prodeje. K dalším provozovaným internetovým stránkám patří servery obcanskavystavba.cz a vodohospodarske-stavby.cz.

3.2 Produkty

3.2.1 Časopis Konstrukce

Časopis Konstrukce je prestižní dvouměsíčník o českém a slovenském pozemním stavebnictví. Seznamuje čtenáře s nejnovějšími trendy v oboru stavebnictví v širších technických a ekonomických souvislostech. Jeho cílovou skupinu tvoří stavební a hutní firmy, architekti, projektanti, výrobci ocelových konstrukcí, dodavatelé hutního materiálu a výrobci dalších stavebních materiálů, podnikatelé, obchodníci, developři, bankovní ústavy a taktéž i reklamní a marketingové agentury. Výrazněji se specializuje na segment ocelových, betonových a dřevěných konstrukcí, v podstatné míře jsou předmětem zájmu i konstrukce ocelobetonové, hliníkové, dřevěné a ze skla. Součástí všech článků je i abstrakt přeložený do anglického jazyka.

Časopis vznikl v roce 2002, vychází 6x ročně. V červnu 2008 byl časopis Radou vlády ČR zařazen mezi recenzovaná neimpaktovaná periodika. Členění rubrik každého čísla je následující:

- Projektování konstrukcí
- Stavební materiály
- Svařování a dělení materiálů
- Povrchové úpravy
- Montáž konstrukcí
- Opláštění budov a fasády

- Ekonomika staveb a development
- Zajímavosti z oboru

Časopis Konstrukce zaujímá přední pozici na trhu odborných časopisů v českém a slovenském teritoriu. Nedílnou součástí každého čísla jsou nejruznější informace z České asociace ocelových konstrukcí, Asociace českých a slovenských zinkoven, Sdružení obchodníků s hutními materiály, Českou společností pro nedestruktivní testování a dalších profesních sdružení, s nimiž časopis těsně spolupracuje. Díky kooperaci s obdobnými prestižními odbornými časopisy v zahraničí nabízí aktuální technicko-ekonomické informace a novinky v oboru z různých států Evropy i světa. S časopisem spolupracují odborníci z prakticky všech vysokých škol obou států zveřejňováním teoretických konstrukčních příkladů. Značný podíl redakce věnuje také publikování zkušeností firemních statiků, projektantů a dalších odborníků přímo z praxe.

3.2.2 Časopis Silnice Železnice

Časopis Silnice Železnice je odborný časopis se zaměřením na odborné a technické informace související s rozvojem dopravní infrastruktury v České republice a na Slovensku. Seznamuje čtenáře s nejnovějšími trendy v oboru stavebnictví v širších technických a ekonomických souvislostech. Jeho cílovou skupinu tvoří stavební firmy, projektanti, výrobci ocelových a betonových konstrukcí, dodavatelé stavebních materiálů, podnikatelé, obchodníci, bankovní ústavy a taktéž i reklamní a marketingové agentury. Výrazněji se specializuje na segment mostních konstrukcí a tunelů. Součástí všech článků je i abstrakt přeložený do anglického jazyka.

Časopis vznikl v roce 2006, vychází 5x ročně. V červnu 2008 byl časopis Radou vlády ČR zařazen mezi recenzovaná neimpektovaná periodika.

Členění rubrik každého čísla je následující

- Projektování
- Zakládání staveb
- Mosty
- Tunely
- Hydroizolace a sanace
- Technologie a materiály
- Stavební stroje a zařízení
- Zajímavosti z oboru

Časopis Silnice Železnice zaujímá přední pozici na trhu odborných časopisů v českém a slovenském teritoriu. Díky kooperaci s obdobnými prestižními odbornými časopisy v zahraničí nabízí aktuální technicko-ekonomické informace a novinky v oboru z různých států Evropy i světa. S časopisem spolupracují odborníci z prakticky všech vysokých škol obou států zveřejňováním teoretických konstrukčních příkladů. Značný podíl redakce věnuje také publikování zkušeností firemních statiků, projektantů a dalších odborníků přímo z praxe.

3.2.3 Odborné konference a semináře

V roce 2009 společnost KONSTRUKCE Media, s.r.o. vstoupila úspěšně do oblasti organizace odborných konferencí pilotním projektem Hluk 2009. Tato odborná konference se zabývala definováním hlavních problémů hlukové zátěže související s dopravou a nastínila hlavní kroky ke snižování těchto nepříznivých dopadů. Pro rok 2010 se počítá s dalším ročníkem akce pod názvem Hluk 2010. Dále proběhne konference Konstrukce 2010 a projekt Požár 2010, který v sobě zahrnuje jednodenní odbornou konferenci, dvoudenní semináře (Ostrava, Brno) a sérii odpoledních seminářů v jednotlivých krajích.

3.3 Personální charakteristika

KONSTRUKCE Media, s.r.o. je tvořena sedmi stálými zaměstnanci a několika dalšími externími spolupracovníky (editoři, redakční rada). Vzhledem k cíli této práce se budu zabývat pouze „kmenovými“ zaměstnanci. Tento nižší počet je reakcí na omezené příjmy z inzerce v souvislosti se sníženými výdaji na reklamu inzerentů z oblasti stavebnictví. Společnost tak byla nucena omezit své aktivity a snížit počet zaměstnanců. Dále uvádím přehled jejich hlavních činností.

Výkonný ředitel:

- vedení společnosti
- strategický management
- personální činnosti
- PR
- zajištění konferencí a seminářů

Ekonom:

- komplexní ekonomická agenda
- vedení účetnictví
- spolupráce při organizaci odborných seminářů a konferencí
- sledování grantových příležitostí

Šéfredaktor Konstrukce:

- redakční zabezpečení časopisu a webového portálu
- částečně tvorba obsahu časopisu Konstrukce

Šéfredaktor Silnice Železnice:

- redakční zabezpečení časopisu a webového portálu
- částečně tvorba obsahu časopisu Silnice Železnice

Obchodní manažer Konstrukce:

- zabezpečení inzertní náplně časopisu Konstrukce
- zabezpečení inzertní náplně webového portálu
- doplňkově inzertní náplň pro Silnice Železnice

Obchodní manažer Silnice Železnice:

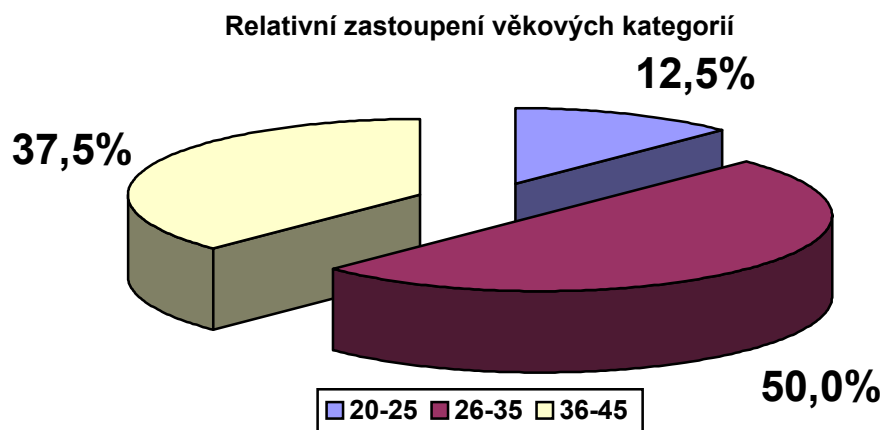
- zabezpečení inzertní náplně časopisu Silnice Železnice
- zabezpečení inzertní náplně webového portálu
- doplňkově inzertní náplň pro Konstrukce

Asistentka:

- administrativní podpora výkonného ředitele
- vedení předplatitelské agendy
- plnění oborových webů

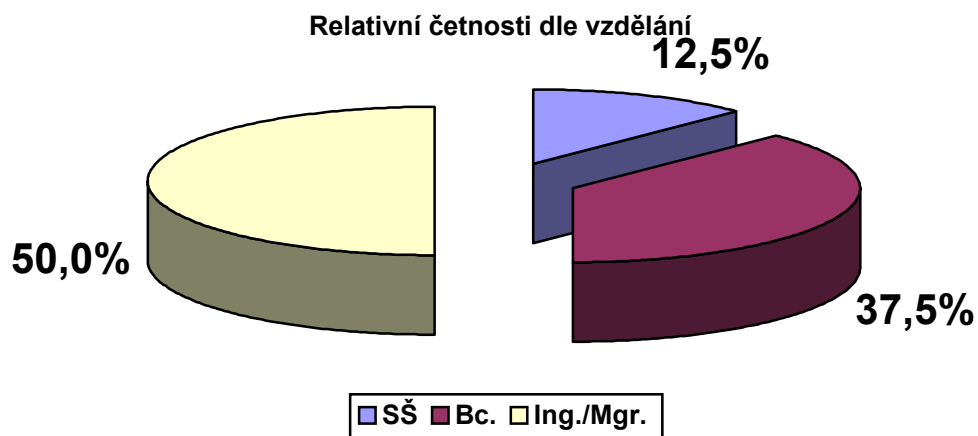
Tab. 3.1 Věková struktura zaměstnanců společnosti

věk	20-25	26-35	36-45
Absolutní četnost	1	4	3
Relativní četnost (%)	12,5	50	37,5



Tab. 3.2 Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti

dosažené vzdělání	SŠ	Bc.	Ing./Mgr.
Absolutní četnost	1	3	4
Relativní četnost (%)	12,5	37,5	50



4. Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci

4.1 Zisk a zpracování dat

Pro účely praktické části této diplomové práce, tedy zhodnocení situace v oblasti hodnocení zaměstnanců společnosti KONSTRUKCE Media, s.r.o., jsem vycházel z rozhovorů s výkonným ředitelem společnosti. Další potřebné informace jsem získal z interních materiálů společnosti. Na jejich základě analyzuji současný stav systému hodnocení ve společnosti a navrhuji možnosti zlepšení.

4.2 Analýza současného stavu

KONSTRUKCE Media, s.r.o. si uvědomuje účelnost hodnocení svých zaměstnanců nejen z krátkodobého pohledu (ovlivňování aktuálního pracovního výkonu), ale také vzhledem k budoucím potřebám (využití hodnocení pro rozvoj), má zájem o zlepšování se v této oblasti. Přesto při rozhovorech bylo zjištěno, že formální systematické hodnocení zaměstnanců ve společnosti neprobíhá, neexistují příslušné formuláře a nejsou zaznamenávány žádné výstupy. Tento stav je připisován jednak momentální koncentraci na udržení pozic podniku, jednak dle mého názoru vyplývá z velikosti firmy. Malé podniky obecně jsou charakteristické tím, že pozornost je zaměřena na běžné provozní činnosti, *core business*, především z důvodu omezených zdrojů. Ve společnosti KONSTRUKCE Media, s.r.o. bylo zjištěno pouze příležitostné neformální poskytování zpětné vazby. Pro úspěšnou implementaci systému hodnocení je nutná především podpora a zájem vedení společnosti, tato byla výslovně vyjádřena.

Dohodou s výkonným ředitelem na základě zhodnocení současného stavu byl upřesněn cíl diplomové práce – navrhnout systém formálního hodnocení s možností vytvoření návaznosti na odměňování. Tento požadavek vychází z potřeby stimulovat výkon zaměstnanců a reflektuje tak pohled na hodnocení zaměstnanců jako na účinný motivační nástroj.

Pro účely této práce bylo nezbytné provést revizi a aktualizaci popisů pracovních míst. Oficiální aktuální popisy pracovních míst v současnosti ve společnosti neexistují. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou firmu, má výkonný ředitel přímý kontakt a tedy dostatečný přehled o náplni práce svých podřízených. Proto pro zpracování aktuálních popisů pracovních míst nebylo třeba využít rozhovory se zaměstnanci.

V kapitole 5. Návrhy a doporučení tedy vytvořím pro jednotlivé pracovní pozice popisy pracovních míst a navrhnu kritéria a metody hodnocení. Součástí praktické části jsou také příslušné formuláře pro hodnocení zaměstnanců.

Při navrhování kritérií hodnocení jsem vycházel z členění, které uvádím v teoretické části, tedy:

- kritéria výkonu
- kritéria procesu/pracovního chování

Metody hodnocení navrhuji v návaznosti na stanovená kritéria vycházející z popisů pracovních míst tak, aby byly vhodné pro dané typy kritérií, poskytovaly dostatečně objektivní obraz o výkonu zaměstnance, ale zároveň nebyly nadměrně administrativně náročné. Pro zajištění vyšší objektivity je proto navrženo více metod hodnocení pro danou pracovní pozici a je tedy vytvořena určitá baterie hodnocení.

K základním metodám odpovídajícím stanoveným požadavkům, personálnímu složení a charakteru pozic společnosti KONSTRUKCE Media, s.r.o. řadím metodu MBO a hodnocení pomocí kombinovaných stupnic (číselné se slovním komentářem) pro pracovní chování. Typy pracovního chování jsem stanovil pro všechny pozice ve společnosti shodné, u výkonného ředitele jsem je ještě doplnil u chování týkající se vedení a motivace. Tento přehled žádoucího a skutečně dosahovaného chování je zdrojem informací, na jejichž základě lze definovat potřeby rozvoje. U všech podřízených pozic bude závěrečným výstupem hodnocení motivačně-hodnotící rozhovor. Hodnocení zaměstnanců bude provádět výkonný ředitel, hodnocení výkonného ředitele majitel společnosti. Některá kritéria hodnocení neuvádím v konkrétní kvantifikované podobě jednak na žádost vedení společnosti KONSTRUKCE Media, s.r.o., jednak z toho důvodu, že navrhovaná kritéria nemají sloužit pro konkrétní období, ale spíše jako šablona umožňující flexibilní nastavování v reakci na měnící se podmínky prostředí.

5. Návrhy a doporučení ke zlepšení současného stavu

Při tvorbě návrhů dodržuji schéma odpovídající reálné posloupnosti činností v praxi. Pro jednotlivé pozice tedy vytvářím popis pracovního místa, na jeho základě navrhuji kritéria hodnocení zaměstnance a dále pak odpovídající metody s příslušnými formuláři.

5.1 Výkonný ředitel

5.1.1 Popis pracovního místa

Výkonný ředitel společnosti KONSTRUKCE Media, s.r.o. je odpovědný majiteli společnosti. Současně je přímým nadřízeným ekonoma, šéfredaktora Konstrukce, šéfredaktora Silnice Železnice, obchodního manažera Konstrukce, obchodního manažera Silnice Železnice a asistentky.

Účelem pozice výkonného ředitele je celkové vedení společnosti a vytváření dobrého jména. K hlavním úkolům patří:

- zajištění pracovní náplně společnosti
- zajištění personálních činností
- zajištění marketingové komunikace
- zajištění konferencí a seminářů

Výkonný ředitel společnosti tedy:

- stanovuje strategický rámec
- koordinuje provozní činnosti
- plánuje a realizuje veškeré personální činnosti
- reprezentuje společnost na událostech typu slavnostní otevření tunelu, oborové konference apod.
- navazuje a udržuje/rozvíjí kontakty se stálými a potenciálními klienty
- navrhuje a zabezpečuje obsahovou náplň konferencí a seminářů
- provádí kontrolu a reportuje majiteli společnosti

5.1.2 Kritéria hodnocení

Pro tuto pozici se jako nejvhodnější soubor kritérií hodnocení jeví plnění stanovených cílů. Vzhledem k charakteru vykonávané práce (manažerská) se jedná o komplexní cíle, které mají zásadní vliv na výkonnost společnosti jako celku. Proto ke klíčovému oblaku, pro něž navrhuji cíle, kritéria hodnocení, patří: celková odpovědnost za výsledky společnosti, personální oblast a oblast konferencí a seminářů. Tyto základní cíle jsou doplněny o rozvojové cíle a přehled žádoucího pracovního chování, procesu.

Stanovené cíle výkonové:

- zajistit splnění plánovaných celkových hospodářských výsledků organizace
- zajistit dostatek kvalitních zaměstnanců dle potřeby a návaznosti na strategii firmy
- zajistit personální obsazení pořádaných konferencí a seminářů (přednášející, garanti)

Stanovené cíl rozvojové:

- absolvovat seminář týkající se hodnocení zaměstnanců
- zahájit druhý stupeň vysokoškolského studia v oblasti podnikové ekonomiky

Pracovní chování:

- vedení a motivace
- iniciativa při práci
- chování k zákazníkovi
- prosazování zájmů celku

Pro hodnocení výkonu výkonného ředitele bude zásadní plnění stanovených cílů výkonu. Ostatní oblasti hodnocení jsou uvažovány spíše jako doplňkové, doporučené.

5.1.3 Způsob hodnocení

Vzhledem k hodnocení zaměstnance primárně na základě plnění stanovených cílů, je odpovídající metodou hodnocení metoda MBO. Aby bylo možno objektivně zhodnotit dosažení cíle, je nutné zároveň stanovit zejména termín zadání cíle a termín splnění cíle. Rovněž je možné stanovit způsob plnění cíle a termín průběžné kontroly, aby mohla být v případě potřeby přijata nápravná opatření. Pro využití hodnocení pro odměňování je žádoucí přidělit jednotlivým cílům váhy kritéria, na jejichž základě lze dále pracovat při výpočtu výše variabilní složky mzdy. Druhou možností je stanovit variabilní odměny pro každý cíl zvlášť.

Konkrétní stanovené cíle včetně návrhu jejich jednotlivých vah uvádím v příloze č. 1 Cíle pro výkonného ředitele.

Jednoznačně klíčovým cílem je pro tuto pozici splnění plánovaných hospodářských výsledků organizace.

Splněním cíle Zajistit dostatek kvalitních zaměstnanců dle potřeby a návaznosti na strategii firmy se rozumí dosažení takového počtu a složení zaměstnanců, které odpovídá úrovni plánovaných výkonů. Zaměstnanci by měli být přiměřeně vytížení a řádně kvalifikováni. Nesplnění cíle znamená rozpory mezi reálnou personální potřebou a skutečným stavem i s ohledem na budoucnost.

Splněním cíle Zajistit personální obsazení pořádaných konferencí a seminářů se rozumí získání odborných garantů a přednášejících v souladu se zaměřením příslušných konferencí (seminářů) z řad renomovaných firem z daného oboru.

Vzhledem k tomu, že k oblastem zodpovědnosti výkonného ředitele patří personální řízení ve společnosti a zároveň je jediným vedoucím zaměstnancem, bude tedy hodnocení zaměstnanců vykonávat právě on. Proto jako jeden z rozvojových cílů stanovuji absolvovat seminář se zaměřením na hodnocení zaměstnanců.

Zahájení druhého stupně vysokoškolského studia považuji za cíl doplňkový, nicméně v duchu trendu celoživotního vzdělávání velmi vhodný.

Pro pracovní chování se jako vhodná metoda jeví kombinovaná hodnotící stupnice. V této oblasti by měl výkonný ředitel jít příkladem svým zaměstnancům. Měl by projevovat iniciativu při práci, při jednání se zákazníkem vystupovat jako reprezentant společnosti. Jednou z povinností je také chovat se tak, aby byly v první řadě plněny cíle organizace jako celku, je tedy nepřipustné, aby se výkonný ředitel orientoval pouze na vlastní úkoly. Naopak z titulu jeho pozice pomáhá svým zaměstnancům při plnění jejich cílů ať už alokací zdrojů, udělováním pravomocí či koučováním. S tímto souvisí také oblast vedení a motivace – zejména v prostředí této malé společnosti doporučuji klást důraz na pravidelnou zpětnou vazbu (viz příloha č. 2 Přehled pracovního chování výkonného ředitele).

Hodnocení výkonného ředitele vzhledem k charakteru jeho cílů doporučuji vykonávat jedenkrát ročně současně s motivačně hodnotícím rozhovorem na němž bude zhodnoceno také pracovní chování. Výkonného ředitele hodnotí majitel společnosti.

5.2 Ekonom

5.2.1 Popis pracovního místa

Ekonomovi je přímo nadřízen výkonný ředitel společnosti. Tato pozice nemá žádné podřízené.

Účelem pozice je zajištění celkové ekonomické agendy společnosti, podpora při realizaci konferencí a seminářů. K hlavním úkolů patří:

- zajištění pozitivního cash-flow
- vedení účetnictví
- sledování grantových příležitostí
- organizační zajištění konferencí a seminářů

Ekonom společnosti tedy:

- řídí splácení závazků a pohledávek

- plánuje příjmy a výdaje
- spravuje faktury
- vede účetní knihu
- navrhuje a doporučuje grantové programy
- zajišťuje prostory, ubytování a catering pro konference a semináře

5.2.2 Kritéria hodnocení

Pro pozici ekonoma navrhuji hodnotit výkon pomocí plnění cílů. Dosahování žádoucích výsledků v oblasti řízení peněžních toků je pro společnost životně důležité. K dalším cílům řadím správnost zadávání údajů při vypracovávání běžné agendy. V neposlední řadě, v souvislosti s rozšiřováním pracovní náplně na spolupráci při zajišťování konferencí a seminářů, stanovuji cíl v této oblasti. Z hlediska rozvoje je pro tuto pozici nezbytné udržovat si přehled o aktuální situaci v oblasti účetnictví a daní.

Stanovené cíle výkonové:

- udržovat pozitivní cash-flow
- správně vést veškerou příslušnou agendu
- zajistit přednáškové a ubytovací prostory a catering pro konference a semináře

Stanovené cíle rozvojové:

- absolvovat seminář týkající se novinek v oblasti účetnictví
- absolvovat seminář týkající se novinek v oblasti daní

Pracovní chování:

- iniciativa při práci
- chování k zákazníkovi
- prosazování zájmů celku

Pro hodnocení výkonu ekonoma bude zásadní plnění stanovených cílů výkonu, zejména řízení peněžních toků a organizační zajištění konferencí a seminářů. Nezbytností je udržovat si povědomí o aktuální situaci v účetní a daňové legislativě.

5.2.3 Způsob hodnocení

Odpovídající metodou pro hodnocení pozice ekonoma je metoda MBO.

Splněním cíle udržovat pozitivní cash- flow se rozumí takový způsob řízení závazků a pohledávek, že nebude ohrožena platební schopnost společnosti. Tento cíl má nejvyšší prioritu a přiřazuji mu tudíž nejvyšší váhu viz příloha č. 3 Cíle pro ekonoma.

Splněním cíle Správně vést veškerou příslušnou agendu se rozumí řádně vést administrativu takovým způsobem, že se nevyskytují závažné chyby. Nezávažné chyby se pak vyskytují jen ojediněle. Nesplněním tohoto cíle se rozumí výskyt závažných chyb nebo častější či větší množství nezávažných chyb.

Splněním cíle Zajistit přednáškové a ubytovací prostory a catering pro konference a semináře se rozumí zajištění prostor s odpovídajícími kapacitami a v předem stanoveném rozsahu nákladů. Nesplněním cíle se rozumí zajištění nedostatečných kapacit či nevhodných kapacit nebo překročení stanovených nákladů. Základní myšlenkou pro stanovení tohoto cíle je přesun (delegování) činností administrativního charakteru od výkonného ředitele. Přiřazení tohoto cíle pozici ekonoma souvisí rovněž s lepší kontrolou peněžních toků i řízením nákladů.

Rozvojové cíle souvisí s každoročními změnami legislativy v oblasti účetnictví a daní. Vzhledem k odpovědnosti ekonoma za tuto oblast je nutné, aby své znalosti aktualizoval a byl tedy schopen plnit příslušnou agendu dle platných zákonů. Obě oblasti – účetní a daňové – jsou rovnocenné a jsou jim tedy přiřazeny shodné váhy.

Pro hodnocení pracovního chování navrhuji stupnici uvedenou v příloze č. 4 Přehled pracovního chování ekonoma. Z uvedených okruhů chování vyžaduje tato pozice klást důraz na iniciativu a týmovou spolupráci. Chování k zákazníkovi již tolik důležité není, protože ekonom se při výkonu své práce do takového kontaktu téměř nedostává. Stanovuji tedy odpovídající úroveň na hodnotě „postačující“.

Hodnocení zaměstnance na pozici ekonom vzhledem k charakteru jeho cílů doporučuji vykonávat jedenkrát ročně současně s motivačně hodnotícím rozhovorem, na němž bude zhodnoceno také pracovní chování. Hodnocení provádí výkonný ředitel společnosti.

5.3 Šéfredaktor Konstrukce

5.3.1 Popis pracovního místa

Šéfredaktor Konstrukce je přímo podřízen výkonnému řediteli společnosti. Tato pozice nemá žádné podřízené.

Účelem pozice je redakční zabezpečení odborného časopisu Konstrukce a příslušného webového portálu. K hlavním úkolům patří:

- zabezpečení tematické náplně časopisu Konstrukce
- zabezpečení tematické náplně portálu www.konstrukce.cz

Šéfredaktor Konstrukce tedy:

- zajišťuje texty od akademiků, projektantů, techniků apod.
- vyhledává potenciální autory a články ve sbornících
- provádí redakční úpravy zajištěných textů
- účastní se významných fází prací na aktuálních stavebních projektech
- vytváří reportáže a rozhovory z těchto projektů
- aktivně vyhledává další možná témata

5.3.2 Kritéria hodnocení

Klíčovým kritériem pro hodnocení výkonu šéfredaktora Konstrukce je plnění cílů v oblasti obsahového, tematického zabezpečení jednotlivých čísel časopisu Konstrukce. Stanovené cíle zároveň reflektují skutečnost, že šéfredaktor většinu článků nepíše sám, ale získává je od externích autorů a redakčně je zpracovává.

Stanovené cíle výkonové:

- získat odpovídající počet tematických článků na číslo
- získat určený počet nových potenciálních autorů za rok
- zúčastnit se všech předem určených relevantních akcí (odborné konference, slavnostní zahajování/otevírání stavebních děl apod.)
- vytvořit dané procento vlastních článků (reportáže, rozhovory) na číslo
- zajistit, aby 50% článků každého čísla bylo recenzováno

Stanovený cíl rozvojový:

- zúčastnit se určeného odborného semináře

Pracovní chování:

- iniciativa při práci
- chování k zákazníkovi
- prosazování zájmů celku

5.3.3 Způsob hodnocení

U této pozice bude hodnocení resp. zaznamenávání dosahování stanovených cílů vzhledem k jejich charakteru (kvantifikace vztažená na jedno číslo časopisu Konstrukce) orientováno krátkodoběji. Je tedy vhodné hodnotit plnění těchto cílů vždy po uzavěrce daného čísla. Celkové hodnocení (souhrnné hodnocení) pak může proběhnout společně s vyhodnocením počtu získaných nových autorů a s vyhodnocením splnění rozvojového cíle – absolvováním určeného (domluveného) semináře v ročním intervalu.

Splněním cíle získat stanovený počet tematických článků na číslo se rozumí zajištění předem stanoveného počtu relevantních článků dle redakčního plánu (stanovováno v předstihu vždy pro daný ročník). Za nesplnění cíle se považuje získání nedostatečného počtu. Tento cíl, vzhledem k přímé provázanosti s podnikatelskou činností společnosti považují za stěžejní. Odpovídající váha je stanovena v příloze č. 5 Cíle pro šéfredaktora Konstrukce.

Vzhledem k určité míře fluktuace autorů a rovněž k pestrosti témat, je nutné, aby šéfredaktor z titulu své pozice aktivně získával potenciální autory z řad akademiků, projektantů, techniků apod. Je vhodné, aby i v případě dostatečného autorského krytí určitého tématu, byla doplňována databáze možných spolupracovníků. Konkrétní počet, který by měl šéfredaktor získat se stanovuje současně s redakčním plánem.

Dalším cílem je nutnost účasti na určených relevantních akcích. K takovým akcím patří jednak odborné semináře a konference, jednak slavnostní pokládání základních kamenů – zahajování staveb, slavnostní zahájení provozu/otevření apod. Na těchto akcích je šéfredaktor jednak v roli reportéra, jednak reprezentanta společnosti. Je nezbytné zúčastnit se všech předem vytipovaných akcí i vzhledem k následujícímu cíli.

Šéfredaktor rovněž v menší míře vytváří články samostatně. Jedná se o články typu reportáž, rozhovor apod. V redakčním plánu je stanoveno, kolik článků na jedno číslo má šéfredaktor vytvořit. Toto je, z důvodu proměnlivého rozsahu čísla dle tematického zaměření, uvedeno v procentech.

Titul Konstrukce patří k recenzovaným časopisům, proto musí obsahovat minimálně 50% recenzovaných článků. Odpovědnost za dodržení předepsaného podílu takových článků má právě šéfredaktor.

Za rozvojový cíl pro tuto pozici navrhuji účast na odborném semináři. Ne však z pohledu reportéra, ale plnohodnotného účastníka. Je velice vhodné, aby šéfredaktor měl přehled například o aktuálních trendech v příslušné oblasti, nových technologiích apod. Výběr semináře vychází z domluvy šéfredaktora a výkonného ředitele.

Pro pracovní chování šéfredaktora je klíčová vysoká míra iniciativy. Je žádoucí, aby samostatně vyhledával možnosti k získání zajímavých článků, samostatně sledoval aktuální dění a informace z významných staveb apod. Proto požadovanou úroveň stanovuji na úrovni „excelentní“ viz příloha č. 6 Přehled pracovního chování šéfredaktora Konstrukce. Ostatní skupiny chování resp. jejich projevy by měly být minimálně na úrovni „postačující“ –

šéfredaktor má specifickou náplň práce, je často v terénu a není v přímém kontaktu se zákazníkem.

Hodnocení šéfredaktora Konstrukce provádí výkonný ředitel společnosti. Roční hodnocení vychází z průběžného hodnocení po uzávěrkách jednotlivých čísel a je doplněno o motivačně hodnotící rozhovor.

5.4 Šéfredaktor Silnice Železnice

5.4.1 Popis pracovního místa

Šéfredaktor Silnice Železnice je přímo podřízen výkonnému řediteli společnosti. Tato pozice nemá žádné podřízené.

Účelem pozice je redakční zabezpečení odborného časopisu Silnice Železnice a příslušného webového portálu. K hlavním úkolům patří:

- zabezpečení tematické náplně časopisu Silnice Železnice
- zabezpečení tematické náplně portálu www.silnice-zeleznice.cz

Šéfredaktor Silnice Železnice tedy:

- zajišťuje texty od akademiků, projektantů, techniků apod.
- vyhledává potenciální autory a články ve sbornících
- provádí redakční úpravy zajištěných textů
- účastní se významných fází prací na aktuálních stavebních projektech
- vytváří reportáže a rozhovory z těchto projektů
- aktivně vyhledává další možná témata

5.4.2 Kritéria hodnocení

Klíčovým kritériem pro hodnocení výkonu šéfredaktora Silnice Železnice je plnění cílů v oblasti obsahového, tematického zabezpečení jednotlivých čísel časopisu Silnice Železnice. Stanovené cíle zároveň reflektují skutečnost, že šéfredaktor většinu článků nepíše sám, ale získává je od externích autorů a redakčně je zpracovává.

Stanovené cíle výkonové:

- získat odpovídající počet tematických článků na číslo
- získat určený počet nových potenciálních autorů za rok
- zúčastnit se všech předem určených relevantních akcí (odborné konference, slavnostní zahajování/otevírání stavebních děl apod.)
- vytvořit dané procento vlastních článků (reportáže, rozhovory) na číslo

- zajistit, aby 50% článků každého čísla bylo recenzováno

Stanovený cíl rozvojový:

- zúčastnit se určeného odborného semináře

Pracovní chování:

- iniciativa při práci
- chování k zákazníkovi
- prosazování zájmů celku

5.4.3 Způsob hodnocení

Splněním cíle získat stanovený počet tematických článků na číslo se rozumí zajištění předem stanoveného počtu relevantních článků dle redakčního plánu (stanovováno v předstihu vždy pro daný ročník). Za nesplnění cíle se považuje získání nedostatečného počtu. Tento cíl, vzhledem k přímé provázanosti s podnikatelskou činností společnosti považují za stěžejní. Odpovídající váha je stanovena v příloze č. 7 Cíle pro šéfredaktora Silnice Železnice.

Vzhledem k určité míře fluktuace autorů a rovněž k pestrosti témat, je nutné, aby šéfredaktor z titulu své pozice aktivně získával potenciální autory z řad akademiků, projektantů, techniků apod. Je vhodné, aby i v případě dostatečného autorského krytí určitého tématu, byla doplňována databáze možných spolupracovníků. Konkrétní počet, který by měl šéfredaktor získat se stanovuje současně s redakčním plánem.

Dalším cílem je nutnost účasti na určených relevantních akcích. K takovým akcím patří jednak odborné semináře a konference, jednak slavnostní pokládání základních kamenů – zahajování staveb, slavnostní zahájení provozu/otevření apod. Na těchto akcích je šéfredaktor jednak v roli reportéra, jednak reprezentanta společnosti. Je nezbytné zúčastnit se všech předem vytipovaných akcí i vzhledem k následujícímu cíli.

Šéfredaktor rovněž v menší míře vytváří články samostatně. Jedná se o články typu reportáž, rozhovor apod. V redakčním plánu je stanoveno, kolik článků na jedno číslo má šéfredaktor vytvořit. Toto je, z důvodu proměnlivého rozsahu čísla dle tematického zaměření, uvedeno v procentech.

Titul Silnice Železnice patří k recenzovaným časopisům, proto musí obsahovat minimálně 50% recenzovaných článků. Odpovědnost za dodržení předepsaného podílu takových článků má právě šéfredaktor.

Za rozvojový cíl pro tuto pozici navrhuji účast na odborném semináři. Ne však z pohledu reportéra, ale plnohodnotného účastníka. Je velice vhodné, aby šéfredaktor měl přehled například o aktuálních trendech v příslušné oblasti, nových technologiích apod. Výběr semináře vychází z domluvy šéfredaktora a výkonného ředitele.

Pro pracovní chování šéfredaktora je klíčová vysoká míra iniciativy. Je žádoucí, aby samostatně vyhledával možnosti k získání zajímavých článků, samostatně sledoval aktuální dění a informace z významných staveb apod. Proto požadovanou úroveň stanovuji na úrovni „excelentní“ viz příloha č. 8 Přehled pracovního chování šéfredaktora Silnice Železnice. Ostatní skupiny chování resp. jejich projevy by měly být minimálně na úrovni „postačující“ – šéfredaktor má specifickou náplň práce, je často v terénu a není v přímém kontaktu se zákazníkem.

Hodnocení šéfredaktora Silnice Železnice provádí výkonný ředitel společnosti. Roční hodnocení vychází z průběžného hodnocení po uzávěrkách jednotlivých čísel a je doplněno o motivačně hodnotící rozhovor.

5.5 Obchodní manažer Konstrukce

5.5.1 Popis pracovního místa

Obchodní manažer Konstrukce je přímo podřízen výkonnému řediteli společnosti. Tato pozice nemá žádné podřízené.

Účelem pozice je vykonávání obchodní činnosti pro časopis Konstrukce a webový portál www.konstrukce.cz. K hlavním úkolů patří:

- zabezpečení inzertní náplně pro časopis Konstrukce
- zabezpečení inzertní náplně pro portál www.konstrukce.cz
- spolupracuje na zabezpečení inzerce pro Silnice Železnice

Obchodní manažer Konstrukce tedy:

- vyhledává potenciální klienty
- oslovuje s nabídkou spolupráce vytipované klienty
- udržuje a rozvíjí vztahy se současnými inzerenty
- dle situace nabízí možnost inzerovat v Silnice Železnice

5.5.2 Kritéria hodnocení

Hodnocení obchodního manažera Konstrukce navrhuji orientovat téměř výhradně na plnění výkonových cílů. Proto pro tuto pozici uvádím cíle zaměřené na příjmy z inzerce v hlavním (Konstrukce) a doplňkovém časopise (Silnice Železnice). Rovněž zohledňuji zajištění inzerce pro pořádané odborné konference. Zároveň je třeba neustále pracovat na rozšiřování okruhu inzerentů, tedy oslovovat a získávat nové či neaktivní klienty.

Stanovené cíle výkonové:

- získat odpovídající příjem z inzerce na číslo časopisu Konstrukce
- získat odpovídající příjem z inzerce na číslo časopisu Silnice Železnice
- získat určený počet inzerentů na pořádané odborné konference
- získat určený počet inzerentů z řad neaktivních či nových potenciálních subjektů

Stanovený cíl rozvojový:

- zúčastnit se určeného rozvojového semináře (asertivita, vyjednávání a argumentace apod.)

Pracovní chování:

- iniciativa při práci
- chování k zákazníkovi
- prosazování zájmů celku

5.5.3 Způsob hodnocení

Hodnocení výkonu zaměstnance na pozici obchodní manažer Konstrukce výrazně orientuji na plnění cílů v oblasti inzerce v časopisech. Plnění stanovených cílů je zásadní pro tvorbu zisku společnosti jako celku, příjmy z inzerce v printových titulech jsou hlavním zdrojem příjmů společnosti KONSTRUKCE Media, s.r.o. Hodnocení cílů vztažených na jedno číslo časopisu se provádí s uzávěrkou tohoto čísla, ostatní cíle pak ročně.

Klíčovým cílem obchodního manažera Konstrukce je splnění předem určených příjmů z inzerce na dané číslo. Konkrétní částka je stanovena předem během redakčního plánování v souladu s obsahovým zaměřením a přeneseně také s rozsahem jednotlivých čísel časopisu. Požadovaný objem získaných prostředků je rovněž provázán s plánovaným cash-flow. Tomuto cíli přiřazuji nejvyšší prioritu a odpovídající váhu viz příloha č. 9 Cíle pro obchodního manažera Konstrukce.

Vzhledem k určitému komplementárnímu charakteru obou printových titulů společnosti, širšímu okruhu poskytovaných služeb stavebních firem apod. a částečnému geografickému rozdělení působnosti obchodních manažerů, stanovuji jako další cíl dosažení určených příjmů z inzerce v doplňkovém časopise Silnice Železnice. Úroveň požadovaných příjmů je stanovena s ohledem na stejné faktory jako u hlavního časopisu.

Dalším cílem pro tuto pozici je zajištění odpovídajícího počtu inzerentů na společností pořádaných odborných konferencích.

Řešení existující fluktuace a variability inzerentů způsobené mimo jiné různým obsahovým zaměřením jednotlivých čísel časopisů je výchozím bodem pro stanovení dalšího výkonového cíle. Je jím získání určitého počtu inzerentů z řad neaktivních či zcela nových subjektů. Toto je vhodné i s ohledem na inzertní zajištění do budoucna dle tematického zaměření daných čísel.

Znalost odborné terminologie, aktuálních trendů a technologií může napomoci lepší komunikaci při jednání se zákazníky. Rovněž znalost prodejních technik, vyjednávání, přesvědčování, asertivity apod. může sehrát klíčovou roli a rozhodnout o získání, či nezískání inzerenta. Proto doporučuji rozvojový cíl – absolvovat dohodnutý rozvojový seminář dle potřeby konkrétního zaměstnance.

Klíčovým kritériem pracovního chování pro tuto pozici je chování k zákazníkovi. V ní by měl zaměstnanec dosahovat nejvyšší – excelentní – úrovně. Ostatní typy chování, tedy iniciativa a prosazování zájmů celku/týmová spolupráce jsou z tohoto pohledu méně významné, stanovuji pro ně požadovanou úroveň optimální resp. postačující viz příloha č. 10 Přehled pracovního chování obchodního manažera Konstrukce.

Hodnocení obchodního manažera Konstrukce provádí výkonný ředitel společnosti. Roční hodnocení vychází z průběžného hodnocení po uzávěrkách jednotlivých čísel a je doplněno o motivačně hodnotící rozhovor.

5.6 Obchodní manažer Silnice Železnice

5.6.1 Popis pracovního místa

Obchodní manažer Silnice Železnice je přímo podřízen výkonnému řediteli společnosti. Tato pozice nemá žádné podřízené.

Účelem pozice je vykonávání obchodní činnosti pro časopis Silnice Železnice a webový portál www.silnice-zeleznice.cz. K hlavním úkolů patří:

- zabezpečení inzertní náplně pro časopis Silnice Železnice
- zabezpečení inzertní náplně pro portál www.silnice-zeleznice.cz
- spolupracuje na zabezpečení inzerce pro Konstrukce

Obchodní manažer Silnice Železnice tedy:

- vyhledává potenciální klienty
- oslovuje s nabídkou spolupráce vytipované klienty
- udržuje a rozvíjí vztahy se současnými inzerenty
- dle situace nabízí možnost inzerovat v Konstrukce

5.6.2 Kritéria hodnocení

Hodnocení obchodního manažera Silnice Železnice navrhuji orientovat téměř výhradně na plnění výkonových cílů. Proto pro tuto pozici uvádím cíle zaměřené na příjmy z inzerce v hlavním (Silnice Železnice) a doplňkovém časopise (Konstrukce). Rovněž zohledňuji zajištění inzerce pro pořádané odborné konference. Zároveň je třeba neustále pracovat na rozšiřování okruhu inzerentů, tedy oslovovat a získávat nové či neaktivní klienty.

Stanovené cíle výkonové:

- získat odpovídající příjem z inzerce na číslo časopisu Silnice Železnice
- získat odpovídající příjem z inzerce na číslo časopisu Konstrukce
- získat určený počet inzerentů na pořádané odborné konference
- získat určený počet inzerentů z řad neaktivních či nových potenciálních subjektů

Stanovený cíl rozvojový:

- zúčastnit se určeného rozvojového semináře (asertivita, vyjednávání a argumentace apod.)

Pracovní chování:

- iniciativa při práci
- chování k zákazníkovi
- prosazování zájmů celku

5.6.3 Způsob hodnocení

Stanovené váhy plněných cílů reflektují u této pozice výraznou orientaci na výkon představovaný příjmy z inzerce na číslo. Proto za nejdůležitější považuji splnění cílů v oblasti

inzerce printového titulu hlavního (Silnice Železnice) a doplňkového (Konstrukce) viz příloha č. 11 Cíle pro obchodního manažera Silnice Železnice. Hodnocení výkonu obchodního manažera v tomto duchu navrhuji provádět vždy s uzávěrkou časopisu.

Konkrétní částka cíle je stanovena předem během redakčního plánování v souladu s obsahovým zaměřením a přeneseně také s rozsahem jednotlivých čísel časopisu. Požadovaný objem získaných prostředků je rovněž provázán s plánovaným cash-flow.

Úroveň požadovaných příjmů doplňkového časopisu (Konstrukce) je stanovena s ohledem na stejné faktory jako u hlavního časopisu.

Dalším cílem pro tuto pozici je zajištění odpovídajícího počtu inzerentů na společnostech pořádaných odborných konferencích.

Řešení existující fluktuace a variability inzerentů způsobené mimo jiné různým obsahovým zaměřením jednotlivých čísel časopisů je výchozím bodem pro stanovení dalšího výkonového cíle. Je jím získání určitého počtu inzerentů z řad neaktivních či zcela nových subjektů. Toto je vhodné i s ohledem na inzertní zajištění do budoucna dle tematického zaměření daných čísel.

Znalost odborné terminologie, aktuálních trendů a technologií může napomoci lepší komunikaci při jednání se zákazníky. Rovněž znalost prodejních technik, vyjednávání, přesvědčování, asertivity apod. může sehrát klíčovou roli a rozhodnout o získání, či nezískání inzerenta. Proto doporučuji rozvojový cíl – absolvovat dohodnutý rozvojový seminář dle potřeby konkrétního zaměstnance.

Klíčovým kritériem pracovního chování pro pozici obchodního manažera je chování k zákazníkovi. V ní by měl zaměstnanec dosahovat nejvyšší – excelentní – úrovně. Ostatní typy chování, tedy iniciativa a prosazování zájmů celku/týmová spolupráce jsou z tohoto pohledu méně významné, stanovuji pro ně požadovanou úroveň optimální resp. postačující viz příloha č. 12 Přehled pracovního chování obchodního manažera Silnice Železnice.

Hodnocení obchodního manažera Silnice Železnice provádí výkonný ředitel společnosti. Roční hodnocení vychází z průběžného hodnocení po uzávěrkách jednotlivých čísel a je doplněno o motivačně hodnotící rozhovor.

5.7 Asistentka

5.7.1 Popis pracovního místa

Asistentka společnosti je přímo podřízena výkonnému řediteli. Tato pozice nemá žádné podřízené.

Účelem pozice je komplexní administrativní podpora společnosti. K hlavním úkolům patří:

- zpracovávání administrativních úkolů
- vedení předplatitelské agendy

Asistentka tedy:

- plní oborové weby společnosti
- vyřizuje požadavky předplatitelů
- upravuje dokumenty v běžném kancelářském softwaru
- zpracovává dokumenty za pomoci kancelářské techniky

5.7.2 Kritéria hodnocení

Pro tuto pozici administrativního typu je poměrně obtížné stanovit konkrétní cíl. Charakter vykonávané práce spíše směřuje k hodnocení pracovního chování. Nicméně navrhuji velmi dobře kvantifikovatelný cíl v oblasti plnění webových portálů (celkem čtyři portály). Vzhledem k uvažovanému rozšíření pracovní náplně této pozice o spolupráci při vedení účetnictví, stanovuji odpovídající rozvojový cíl.

Stanovené cíle výkonové:

- vložit na příslušné webové stránky dohromady průměrně 400 článků za měsíc
- zadávat správně (přesně) údaje do databází

Stanovený cíl rozvojový:

- absolvovat kurz účetnictví

Pracovní chování:

- iniciativa při práci
- chování k zákazníkovi
- prosazování zájmů celku

5.7.3 Způsob hodnocení

Velmi dobře kvantifikovatelným cílem pro pozici asistentky je průměrný počet vložených článků na příslušné weby provozované společností KONSTRUKCE Media, s.r.o.

Vzhledem k počtu webů a plánované frekvenci vkládání nových článků navrhuji jako cíl 400 vložených článků měsíčně viz příloha č. 13 Cíle pro asistentku.

Splněním cíle zadávat správně (přesně) údaje do databází se rozumí takový způsob zadávání údajů, že se nevyskytují závažné chyby a nezávažné chyby se vyskytují jen výjimečně. Naopak za nesplnění tohoto cíle je považován stav, kdy se vyskytují závažné chyby nebo větší množství nezávažných chyb.

Do budoucnosti se uvažuje o rozšíření pracovní náplně této pozice o vedení účetnictví, stanovuji proto rozvojový cíl – absolvovat kurz účetnictví. Kurz by měl být pečlivě vybrán s ohledem na požadované získané znalosti a dovednosti.

Vzhledem k podpůrnému charakteru činností zaměstnance na této pozici je klíčovým pracovním chováním prosazování zájmů celku, týmová spolupráce. Toto stanovuji na úrovni „excelentní“. Asistentka nejedná běžně se zákazníky a proto pro chování k zákazníkovi stanovuji žádoucí chování na úrovni „postačující“. Iniciativu pak na úrovni „optimální“ viz příloha č. 14 Přehled pracovního chování asistentky.

Asistentku hodnotí výkonný ředitel v ročním intervalu na základě měsíčního hodnocení plnění oborových webů. Hodnocení je navíc doplněno o motivačně hodnotící rozhovor.

6. Závěr

V této diplomové práci jsem se zabýval systémem hodnocení zaměstnanců ve společnosti KONSTRUKCE Media, s.r.o. Cílem bylo zjistit současný stav a navrhnout možná opatření vedoucí ke zefektivnění tohoto systému.

Vstupní informace pro teoretickou část jsem získal studiem odborné literatury, včetně zahraniční (viz Seznam použité literatury). Pro praktickou část pak z rozhovorů s výkonným ředitelem společnosti.

Analýza odhalila absenci systematického hodnocení zaměstnanců, stejně jako neexistenci aktuálních oficiálních popisů pracovních míst. Vzhledem ke zjištěným skutečnostem jsem vytvořil popisy pracovních míst jako nutný předpoklad pro následující tvorbu návrhu systému hodnocení zaměstnanců. Na základě těchto popisů jsem pak navrhl možná kritéria hodnocení. Třetím krokem byl výběr vhodných (odpovídajících) metod hodnocení. Kritéria a metody hodnocení jsem stanovil tak, aby vyhovovaly charakteru pozic i organizace jako celku a dále stanovenému požadavku možnosti navázání na odměňování. Současně jsem se snažil, aby navržené metody nebyly pouze administrativní záležitostí náročnou na čas, ale splňovaly výše uvedené požadavky a byly tak reálně využitelné v této společnosti ze segmentu malých a středních podniků.

Stanovený cíl diplomové práce byl dle mého názoru z tohoto pohledu splněn.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský, J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- HRONÍK, F. *Hodnocení zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MATHIS, R. L.; JACKSON J. L. *Human resource management*. 12th ed. Mason: South-Western, 2008. 592 p. ISBN 978-0-324-54275-2.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PRICE, A. *Human resource management in a business context*. 1st ed. London: International Thomson Business Press, 1997. 430 p. ISBN 1-86152-182-0.
- ROBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*. Přel. V. Šafaříková aj. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- SCHULER, R., S.; HUBER, V., L. *Personnel and Human Resource Management*. 5th ed. St. Paul: West Publishing Company, 1993. 741 p. ISBN 0-314-01184-6.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam příloh

Příloha č. 1 Cíle pro výkonného ředitele

Příloha č. 2 Přehled pracovního chování výkonného ředitele

Příloha č. 3 Cíle pro ekonoma

Příloha č. 4 Přehled pracovního chování ekonoma

Příloha č. 5 Cíle pro šéfredaktora Konstrukce

Příloha č. 6 Přehled pracovního chování šéfredaktora Konstrukce

Příloha č. 7 Cíle pro šéfredaktora Silnice Železnice

Příloha č. 8 Přehled pracovního chování šéfredaktora Silnice Železnice

Příloha č. 9 Cíle pro obchodního manažera Konstrukce

Příloha č. 10 Přehled pracovního chování obchodního manažera Konstrukce

Příloha č. 11 Cíle pro obchodního manažera Silnice Železnice

Příloha č. 12 Přehled pracovního chování obchodního manažera Silnice Železnice

Příloha č. 13 Cíle pro asistentku

Příloha č. 14 Přehled pracovního chování asistentky

Příloha č. 1 Cíle pro výkonného ředitele

Jméno a příjmení hodnoceného:				Jméno a příjmení hodnotitele:		
Pozice: výkonný ředitel						
Cíl	Termín zadání	Termín průběžné kontroly	Výsledek průběžné kontroly	Termín závěrečného plnění	Výsledek hodnocení plnění cíle (splnil/nesplnil)	Váha kritéria (%)
Zajistit splnění plánovaných celkových hospodářských výsledků organizace ve výši:						40
Zajistit dostatek kvalitních zaměstnanců dle potřeby a návaznosti na strategii firmy						20
Zajistit personální obsazení pořádaných konferencí a seminářů						25
Absolvovat seminář týkající hodnocení zaměstnanců						10
Zahájit druhý stupeň vysokoškolského studia v oblasti podnikové ekonomiky						5
Komentář k výsledkům plnění úkolů:						
Dne:						
Podpis hodnoceného				Podpis hodnotitele		

Příloha č. 2 Přehled pracovního chování výkonného ředitele

	Excelentní úroveň (4 body)	Optimální úroveň (3 body)	Postačující úroveň (1 bod)	Nedostatečná úroveň (0 bodů)	Požadovaná úroveň
Vedení a motivace	Svým podřízeným poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu vhodným způsobem	Zpětnou vazbu poskytuje příležitostně a vhodným způsobem	Zpětnou vazbu poskytuje jen při závažných událostech	Neposkytuje zpětnou vazbu nebo ji poskytuje nevhodným způsobem	excelentní
Iniciativa při práci	Iniciativně se podílí na řešení pracovních problémů, je snaživý a ochotný, projevuje vysoký zájem o svou práci	Na řešení pracovních problémů se většinou podílí aktivně, má zájem o svou práci	Na řešení pracovních problémů se podílí jen na základě pokynů nadřízeného, je pasivní	Na řešení problémů se nepodílí, neprojevuje aktivně zájem o svou práci	optimální
Chování k zákazníkovi	Při jednání se zákazníkem je vždy vstřícný, aktivně zjišťuje potřeby zákazníka a snaží se je uspokojit	Při jednání se zákazníkem je vstřícný, většinou zjišťuje potřeby	Při jednání se zákazníkem dodržuje základní pravidla slušného chování, je však pasivní	Při jednání se zákazníkem vystupuje a vyjadřuje se nevhodně, není vstřícný a ochotný	excelentní
Prosazování zájmů celku, týmová spolupráce	Je aktivní v nabízení pomoci spolupracovníkům, aktivně se zapojuje do plnění společných úkolů	Příležitostně nabízí pomoc spolupracovníkům při řešení společného úkolu	Poskytuje pomoc jen je-li o to požádán, nevyvíjí v tomto směru žádnou aktivitu	Neochotně poskytuje pomoc, „hraje si na vlastní písčičku“	optimální

Příloha č. 3 Cíle pro ekonoma

Jméno a příjmení hodnoceného:				Jméno a příjmení hodnotitele:		
Pozice: ekonom						
Cíl	Termín zadání	Termín průběžné kontroly	Výsledek průběžné kontroly	Termín závěrečného plnění	Výsledek hodnocení plnění cíle (splnil/nesplnil)	Váha kritéria (%)
Udržovat pozitivní cash-flow						45
Správně vést veškerou příslušnou agendu						15
Zajistit přednáškové a ubytovací prostory a catering pro konference a semináře						20
Absolvovat seminář týkající se novinek v oblasti účetnictví						10
Absolvovat seminář týkající se novinek v oblasti daní						10
Komentář k výsledkům plnění úkolů:						
Dne:						
Podpis hodnoceného				Podpis hodnotitele		

Příloha č. 4 Přehled pracovního chování ekonoma

	Excelentní úroveň (4 body)	Optimální úroveň (3 body)	Postačující úroveň (1 bod)	Nedostatečná úroveň (0 bodů)	Požadovaná úroveň
Iniciativa při práci	Iniciativně se podílí na řešení pracovních problémů, je snaživý a ochotný, projevuje vysoký zájem o svou práci	Na řešení pracovních problémů se většinou podílí aktivně, má zájem o svou práci	Na řešení pracovních problémů se podílí jen na základě pokynů nadřízeného, je pasivní	Na řešení problémů se nepodílí, neprojevuje aktivně zájem o svou práci	optimální
Chování k zákazníkovi	Při jednání se zákazníkem je vždy vstřícný, aktivně zjišťuje potřeby zákazníka a snaží se je uspokojit	Při jednání se zákazníkem je vstřícný, většinou zjišťuje potřeby	Při jednání se zákazníkem dodržuje základní pravidla slušného chování, je však pasivní	Při jednání se zákazníkem vystupuje a vyjadřuje se nevhodně, není vstřícný a ochotný	postačující
Prosazování zájmů celku, týmová spolupráce	Je aktivní v nabízení pomoci spolupracovníkům, aktivně se zapojuje do plnění společných úkolů	Příležitostně nabízí pomoc spolupracovníkům při řešení společného úkolu	Poskytuje pomoc jen je-li o to požádán, nevyvíjí v tomto směru žádnou aktivitu	Neochotně poskytuje pomoc, „hraje si na vlastním písečku“	optimální

Příloha č. 5 Cíle pro šéfredaktora Konstrukce

Jméno a příjmení hodnoceného:				Jméno a příjmení hodnotitele:		
Pozice: šéfredaktor Konstrukce						
Cíl	Termín zadání	Termín průběžné kontroly	Výsledek průběžné kontroly	Termín závěrečného plnění	Výsledek hodnocení plnění cíle (splnil/nesplnil)	Váha kritéria (%)
Získat stanovený počet tematických článků na číslo dle ročního redakčního plánu						35
Získat nových potenciálních autorů za rok						15
Zúčastnit se všech předem určených relevantních akcí						15
Vytvořit vlastní články ve výši % na číslo						15
Zajistit, aby 50% článků každého čísla bylo recenzováno						10
Zúčastnit se určeného odborného semináře						10
Komentář k výsledkům plnění úkolů:						
Dne:						
Podpis hodnoceného				Podpis hodnotitele		

Příloha č. 6 Přehled pracovního chování šéfredaktora Konstrukce

	Excelentní úroveň (4 body)	Optimální úroveň (3 body)	Postačující úroveň (1 bod)	Nedostatečná úroveň (0 bodů)	Požadovaná úroveň
Iniciativa při práci	Iniciativně se podílí na řešení pracovních problémů, je snaživý a ochotný, projevuje vysoký zájem o svou práci	Na řešení pracovních problémů se většinou podílí aktivně, má zájem o svou práci	Na řešení pracovních problémů se podílí jen na základě pokynů nadřízeného, je pasivní	Na řešení problémů se nepodílí, neprojevuje aktivně zájem o svou práci	excelentní
Chování k zákazníkovi	Při jednání se zákazníkem je vždy vstřícný, aktivně zjišťuje potřeby zákazníka a snaží se je uspokojit	Při jednání se zákazníkem je vstřícný, většinou zjišťuje potřeby	Při jednání se zákazníkem dodržuje základní pravidla slušného chování, je však pasivní	Při jednání se zákazníkem vystupuje a vyjadřuje se nevhodně, není vstřícný a ochotný	postačující
Prosazování zájmů celku, týmová spolupráce	Je aktivní v nabízení pomoci spolupracovníkům, aktivně se zapojuje do plnění společných úkolů	Příležitostně nabízí pomoc spolupracovníkům při řešení společného úkolu	Poskytuje pomoc jen je-li o to požádán, nevyvíjí v tomto směru žádnou aktivitu	Neochotně poskytuje pomoc, „hraje si na vlastním písečku“	postačující

Příloha č. 7 Cíle pro šéfredaktora Silnice Železnice

Jméno a příjmení hodnoceného:				Jméno a příjmení hodnotitele:		
Pozice: šéfredaktor Silnice Železnice						
Cíl	Termín zadání	Termín průběžné kontroly	Výsledek průběžné kontroly	Termín závěrečného plnění	Výsledek hodnocení plnění cíle (splnil/nesplnil)	Váha kritéria (%)
Získat stanovený počet tematických článků na číslo dle ročního redakčního plánu						35
Získat nových potenciálních autorů za rok						15
Zúčastnit se všech předem určených relevantních akcí						15
Vytvořit vlastní články ve výši % na číslo						15
Zajistit, aby 50% článků každého čísla bylo recenzováno						10
Zúčastnit se určeného odborného semináře						10
Komentář k výsledkům plnění úkolů:						
Dne:						
Podpis hodnoceného				Podpis hodnotitele		

Příloha č. 8 Přehled pracovního chování šéfredaktora Silnice Železnice

	Excelentní úroveň (4 body)	Optimální úroveň (3 body)	Postačující úroveň (1 bod)	Nedostatečná úroveň (0 bodů)	Požadovaná úroveň
Iniciativa při práci	Iniciativně se podílí na řešení pracovních problémů, je snaživý a ochotný, projevuje vysoký zájem o svou práci	Na řešení pracovních problémů se většinou podílí aktivně, má zájem o svou práci	Na řešení pracovních problémů se podílí jen na základě pokynů nadřízeného, je pasivní	Na řešení problémů se nepodílí, neprojevuje aktivně zájem o svou práci	excelentní
Chování k zákazníkovi	Při jednání se zákazníkem je vždy vstřícný, aktivně zjišťuje potřeby zákazníka a snaží se je uspokojit	Při jednání se zákazníkem je vstřícný, většinou zjišťuje potřeby	Při jednání se zákazníkem dodržuje základní pravidla slušného chování, je však pasivní	Při jednání se zákazníkem vystupuje a vyjadřuje se nevhodně, není vstřícný a ochotný	postačující
Prosazování zájmů celku, týmová spolupráce	Je aktivní v nabízení pomoci spolupracovníkům, aktivně se zapojuje do plnění společných úkolů	Příležitostně nabízí pomoc spolupracovníkům při řešení společného úkolu	Poskytuje pomoc jen je-li o to požádán, nevyvíjí v tomto směru žádnou aktivitu	Neochotně poskytuje pomoc, „hraje si na vlastním písečku“	postačující

Příloha č. 9 Cíle pro obchodního manažera Konstrukce

Jméno a příjmení hodnoceného:				Jméno a příjmení hodnotitele:		
Pozice: obchodní manažer Konstrukce						
Cíl	Termín zadání	Termín průběžné kontroly	Výsledek průběžné kontroly	Termín závěrečného plnění	Výsledek hodnocení plnění cíle (splnil/nesplnil)	Váha kritéria (%)
Získat příjem z inzerce ve výši Kč na jedno číslo časopisu Konstrukce						40
Získat příjem z inzerce ve výši Kč na číslo časopisu Silnice Železnice						20
Získat inzerentů na pořádané odborné konference						15
Získat inzerentů z řad neaktivních či nových potenciálních subjektů						15
Zúčastnit se určeného rozvojového semináře						10
Komentář k výsledkům plnění úkolů:						
Dne:						
Podpis hodnoceného				Podpis hodnotitele		

Příloha č. 10 Přehled pracovního chování obchodního manažera Konstrukce

	Excelentní úroveň (4 body)	Optimální úroveň (3 body)	Postačující úroveň (1 bod)	Nedostatečná úroveň (0 bodů)	Požadovaná úroveň
Iniciativa při práci	Iniciativně se podílí na řešení pracovních problémů, je snaživý a ochotný, projevuje vysoký zájem o svou práci	Na řešení pracovních problémů se většinou podílí aktivně, má zájem o svou práci	Na řešení pracovních problémů se podílí jen na základě pokynů nadřízeného, je pasivní	Na řešení problémů se nepodílí, neprojevuje aktivně zájem o svou práci	optimální
Chování k zákazníkovi	Při jednání se zákazníkem je vždy vstřícný, aktivně zjišťuje potřeby zákazníka a snaží se je uspokojit	Při jednání se zákazníkem je vstřícný, většinou zjišťuje potřeby	Při jednání se zákazníkem dodržuje základní pravidla slušného chování, je však pasivní	Při jednání se zákazníkem vystupuje a vyjadřuje se nevhodně, není vstřícný a ochotný	excelentní
Prosazování zájmů celku, týmová spolupráce	Je aktivní v nabízení pomoci spolupracovníkům, aktivně se zapojuje do plnění společných úkolů	Příležitostně nabízí pomoc spolupracovníkům při řešení společného úkolu	Poskytuje pomoc jen je-li o to požádán, nevyvíjí v tomto směru žádnou aktivitu	Neochotně poskytuje pomoc, „hraje si na vlastním písečku“	postačující

Příloha č. 11 Cíle pro obchodního manažera Silnice Železnice

Jméno a příjmení hodnoceného:				Jméno a příjmení hodnotitele:		
Pozice: obchodní manažer Silnice Železnice						
Cíl	Termín zadání	Termín průběžné kontroly	Výsledek průběžné kontroly	Termín závěrečného plnění	Výsledek hodnocení plnění cíle (splnil/nesplnil)	Váha kritéria (%)
Získat příjem z inzerce ve výši Kč na číslo časopisu Silnice Železnice						40
Získat příjem z inzerce ve výši Kč na číslo časopisu Konstrukce						20
Získat inzerentů na pořádané odborné konference						15
Získat inzerentů z řad neaktivních či nových potenciálních subjektů						15
Zúčastnit se určeného rozvojového semináře						10
Komentář k výsledkům plnění úkolů:						
Dne:						
Podpis hodnoceného				Podpis hodnotitele		

Příloha č. 12 Přehled pracovního chování obchodního manažera Silnice Železnice

	Excelentní úroveň (4 body)	Optimální úroveň (3 body)	Postačující úroveň (1 bod)	Nedostatečná úroveň (0 bodů)	Požadovaná úroveň
Iniciativa při práci	Iniciativně se podílí na řešení pracovních problémů, je snaživý a ochotný, projevuje vysoký zájem o svou práci	Na řešení pracovních problémů se většinou podílí aktivně, má zájem o svou práci	Na řešení pracovních problémů se podílí jen na základě pokynů nadřízeného, je pasivní	Na řešení problémů se nepodílí, neprojevuje aktivně zájem o svou práci	optimální
Chování k zákazníkovi	Při jednání se zákazníkem je vždy vstřícný, aktivně zjišťuje potřeby zákazníka a snaží se je uspokojit	Při jednání se zákazníkem je vstřícný, většinou zjišťuje potřeby	Při jednání se zákazníkem dodržuje základní pravidla slušného chování, je však pasivní	Při jednání se zákazníkem vystupuje a vyjadřuje se nevhodně, není vstřícný a ochotný	excelentní
Prosazování zájmů celku, týmová spolupráce	Je aktivní v nabízení pomoci spolupracovníkům, aktivně se zapojuje do plnění společných úkolů	Příležitostně nabízí pomoc spolupracovníkům při řešení společného úkolu	Poskytuje pomoc jen je-li o to požádán, nevyvíjí v tomto směru žádnou aktivitu	Neochotně poskytuje pomoc, „hraje si na vlastním písečku“	postačující

Příloha č. 13 Cíle pro asistentku

Jméno a příjmení hodnoceného:				Jméno a příjmení hodnotitele:		
Pozice: asistentka						
Cíl	Termín zadání	Termín průběžné kontroly	Výsledek průběžné kontroly	Termín závěrečného plnění	Výsledek hodnocení plnění cíle (splnil/nesplnil)	Váha kritéria (%)
Vložit na příslušné webové stránky dohromady průměrně 400 článků za měsíc						40
Zadávat správně (přesně) údaje do databází						30
Absolvovat kurz účetnictví						30
Komentář k výsledkům plnění úkolů:						
Dne:						
Podpis hodnoceného				Podpis hodnotitele		

Příloha č. 14 Přehled pracovního chování asistentky

	Excelentní úroveň (4 body)	Optimální úroveň (3 body)	Postačující úroveň (1 bod)	Nedostatečná úroveň (0 bodů)	Požadovaná úroveň
Iniciativa při práci	Iniciativně se podílí na řešení pracovních problémů, je snaživý a ochotný, projevuje vysoký zájem o svou práci	Na řešení pracovních problémů se většinou podílí aktivně, má zájem o svou práci	Na řešení pracovních problémů se podílí jen na základě pokynů nadřízeného, je pasivní	Na řešení problémů se nepodílí, neprojevuje aktivně zájem o svou práci	optimální
Chování k zákazníkovi	Při jednání se zákazníkem je vždy vstřícný, aktivně zjišťuje potřeby zákazníka a snaží se je uspokojit	Při jednání se zákazníkem je vstřícný, většinou zjišťuje potřeby	Při jednání se zákazníkem dodržuje základní pravidla slušného chování, je však pasivní	Při jednání se zákazníkem vystupuje a vyjadřuje se nevhodně, není vstřícný a ochotný	postačující
Prosazování zájmů celku, týmová spolupráce	Je aktivní v nabízení pomoci spolupracovníkům, aktivně se zapojuje do plnění společných úkolů	Příležitostně nabízí pomoc spolupracovníkům při řešení společného úkolu	Poskytuje pomoc jen je-li o to požádán, nevyvíjí v tomto směru žádnou aktivitu	Neochotně poskytuje pomoc, „hraje si na vlastním písečku“	excelentní

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....